

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Бізнес-технології та економіки
(повне найменування факультету)

кафедра бізнесу та управління
(повне найменування кафедри)

В. З. Зеркаль

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему Оцінка основних показників роботи
(назва теми)

персоналу в сучасних умовах

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу, групи БТЕ-1013-2

Спеціальності 073 Менеджмент
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
Управління проектами

Мамюков М.К.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Левченко Н.М.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Зеркаль А.В.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Бізнес-технологій та економіки
Кафедра Бізнесу та управління
Ступінь вищої освіти бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) Управління проектами
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри БтаУ
Ткаченко А.М.
« _____ » _____ 20 ____ року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Машокова Михайла Костянтинівна

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Оцінка основних показників роботи персоналу в сучасних умовах

керівник проекту (роботи) д. з держ. управл., проф. Левченко Н.М.
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 19 » травня 20 26 року № 240

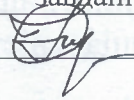
2. Строк подання студентом проекту (роботи) 25.05.26

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних дослідників, офіційні річні фінансові і нефінансові звіти ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні основи оцінювання показників ефективності роботи персоналу підприємства. Аналіз основних показників роботи персоналу на прикладі ТОВ «Нова Пошта». Напрями удосконалення системи оцінювання роботи персоналу ТОВ «Нова Пошта».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількості слайдів, плакатів)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	приймав виконане завдання
1, 2, 3	д-р з держ. управи, проф. Левченко Н. М.		

7. Дата видачі завдання « 27 » 04 2026 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1.	Узгодження завдання	27.04.26	
2.	Виконання першого розділу	04.05.26	
3.	Виконання другого розділу	11.05.26	
4.	Виконання третього розділу	18.05.26	
5.	Подання на кафедру та нормо-контроль	25.05.26	

Студент(ка)


(підпис)Михайло Малюков
(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)


(підпис)Наталія Левченко
(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: 102 с., 12 рис., 16 табл., 96 джерел.

Мета роботи – поглиблення теоретико-методичних засад оцінювання основних показників роботи персоналу та розробка науково обґрунтованих практичних рекомендацій щодо удосконалення системи такої оцінки на прикладі ТОВ «Нова Пошта» в умовах війни і цифрової трансформації логістичної галузі.

Об'єкт дослідження – процес оцінювання основних показників роботи персоналу логістичного підприємства в сучасних умовах. Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні аспекти формування системи оцінки основних показників роботи персоналу ТОВ «Нова Пошта».

У роботі систематизовано теоретичні засади оцінки персоналу, проаналізовано сучасні методи оцінювання та узагальнено міжнародний досвід провідних логістичних операторів. Проведено організаційно-економічний і фінансовий аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2025 рр., оцінено ефективність роботи персоналу, продуктивність праці та систему оплати праці.

Запропоновано концептуальну модель удосконалення системи оцінювання показників роботи персоналу на основі диференційованих KPI, циклу Survey-Feedback-Action, регламенту Performance Review, Assessment Center та проєктної оцінки відповідно до стандартів PMI. Також обґрунтовано модель мотиваційної системи Total Rewards і виконано розрахунок очікуваного економічного ефекту, який передбачає близько 325 млн грн додаткового річного прибутку при терміні окупності менше одного року.

ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА, ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ, КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ, СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ, ЛОГІСТИКА, УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність та характеристика основних показників оцінювання роботи персоналу підприємства.....	10
1.2. Сучасні методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності персоналу в логістичних компаніях.....	18
1.3. Міжнародний досвід оцінювання результативності роботи персоналу.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	37
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта»....	37
2.2. Оцінювання ключових показників ефективності роботи персоналу підприємства.....	44
2.3. Аналіз показників продуктивності праці та системи оплати праці персоналу.....	53
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	64
3.1. Формування ефективної системи оцінювання показників роботи персоналу підприємства.....	64
3.2. Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу.....	71
3.3. Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності роботи персоналу підприємства.....	78
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ.....	101

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Економіка України переживає глибокі трансформації – повномасштабна війна, прискорена цифровізація та інтеграція в європейський простір докорінно змінюють умови господарювання. На цьому тлі людський капітал перетворився на найцінніший стратегічний актив підприємства. Найгостріше це відчувається в логістиці – галузі, яка водночас тримає на собі національну економіку, виконує роль інфраструктури воєнного часу і задає темп цифрової трансформації сервісного сектору. Показовим є приклад ТОВ «Нова Пошта»: у 2026 році вона залишається одним із найбільших роботодавців країни (понад 27,5 тис. співробітників), однак з 2021 року скоротила штат на 7%, тоді як обсяг обслуговування зріс із 372 до 522 млн посилок щорічно [18], [11]. За цією диспропорцією стоять принципово нові вимоги до продуктивності, кваліфікації та залученості кожного працівника – забезпечити їх неможливо без об'єктивної та регулярної системи оцінювання основних показників роботи персоналу.

Вітчизняна практика управління персоналом, на жаль, досі багато в чому спирається на застарілі підходи. Серед типових вад – суб'єктивізм керівників у оцінках підлеглих, формалізм атестаційних процедур, відірваність оцінювання від стратегічного управління, кволий зв'язок показників із реальною мотивацією [52], [62]. Усе це погано узгоджується з тими викликами, що постали перед логістично-сервісними підприємствами: кадровий голод, мобілізація, релокація персоналу й потреба утримувати якість сервісу попри безпрецедентні бізнес-ризики.

Освітня програма «Управління проєктами», у межах якої виконується ця кваліфікаційна робота, надає темі додаткового виміру. Менеджер проєктів має оцінювати не лише функціональних виконавців, а й учасників проєктних команд, де результат народжується з крос-функціональної взаємодії та лідерських компетенцій. Не випадково стандарти PMBOK 7-ої редакції та ISO 21500:2021

розглядають ефективну оцінку членів проєктної команди як передумову успіху всієї проєктної діяльності [75], [76]. Звідси й прикладна цінність методичних і практичних підходів до оцінювання, адаптованих до реалій сьогодення.

Проблематику оцінки персоналу ґрунтовно розробляли А. М. Колот [52], О. А. Грішнова [53], М. Д. Виноградський [54], Л. В. Балабанова та О. В. Сардак [55], Ф. І. Хміль [56], В. М. Гриньова [59], Г. М. Захарчин [71], А. Я. Кібанов [64], М. Армстронг [60] та інші. Попри це поза увагою дослідників значною мірою лишається питання адаптації загальної теорії оцінювання до специфіки логістичних підприємств національного масштабу, що працюють в умовах війни та цифрової трансформації. Саме ця прогалина й зумовила вибір теми, мету та завдання дослідження.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у поглибленні теоретико-методичних засад оцінювання основних показників роботи персоналу та розробці науково обґрунтованих практичних рекомендацій щодо удосконалення системи такої оцінки на прикладі ТОВ «Нова Пошта» в умовах війни і цифрової трансформації логістичної галузі.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність та характеристику основних показників роботи персоналу підприємства як об'єкта оцінки;
- систематизувати сучасні методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності персоналу логістичних компаній;
- узагальнити міжнародний досвід оцінювання результативності роботи персоналу провідних логістичних операторів;
- охарактеризувати ТОВ «Нова Пошта» в організаційно-економічному вимірі та проаналізувати фінансові результати її діяльності;
- оцінити ключові показники ефективності роботи персоналу за категоріями працівників;
- проаналізувати показники продуктивності праці та системи оплати праці;

- розробити модель удосконалення системи оцінювання з урахуванням проєктного підходу;
- запропонувати напрями удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу;
- сформулювати практичні рекомендації та обґрунтувати очікувану ефективність їх впровадження.

Об'єкт дослідження - процес оцінювання основних показників роботи персоналу логістичного підприємства в сучасних умовах.

Предмет дослідження - теоретико-методичні та практичні аспекти формування системи оцінки основних показників роботи персоналу ТОВ «Нова Пошта».

Методи дослідження. Теоретико-методологічним підґрунтям роботи слугують загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Зокрема, застосовано: метод теоретичного узагальнення та діалектичний підхід (для систематизації теоретичних засад – розділ 1); метод порівняльного аналізу та аналогії (для зіставлення вітчизняного і зарубіжного досвіду – підрозділи 1.2, 1.3); системний підхід (розділ 1); методи статистичного, горизонтального, вертикального та порівняльного фінансового аналізу (підрозділ 2.1); методи групування, факторного та коефіцієнтного аналізу (підрозділи 2.2, 2.3); методи економіко-математичного моделювання та експертної оцінки (підрозділ 3.1); метод графічного представлення інформації; SWOT-аналіз (підрозділ 3.3).

Інформаційну базу дослідження склали: законодавчі та нормативно-правові акти України [72], [73]; наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних дослідників; офіційні річні фінансові і нефінансові звіти ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 рр. [29]–[33]; статистичні матеріали Державної служби статистики; публікації провідних аналітичних видань; ресурси міжнародних професійних організацій з проєктного менеджменту.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що сформульовані пропозиції та практичні рекомендації можуть бути використані ТОВ «Нова Пошта» для удосконалення системи оцінювання основних показників роботи персоналу, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та посиленню конкурентоспроможності підприємства на ринку логістичних послуг. Окремі результати можуть знайти застосування на інших підприємствах логістично-сервісного профілю, а також у навчальному процесі при підготовці фахівців з менеджменту та управління проєктами.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг основної частини становить 88 сторінок, робота містить 16 таблиць, 12 рисунків та 96 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та характеристика основних показників оцінювання роботи персоналу підприємства

Стратегічний менеджмент XXI століття виходить з того, що головним джерелом доданої вартості і стійкої ринкової переваги є людський капітал, а не виробничі потужності чи фінансові ресурси. В індустріальну добу конкурентоспроможність визначали матеріально-технічна база і розмір капіталовкладень; постіндустріальна модель висуває на перший план професійну підготовку, мотивацію і залученість співробітників. Саме від них залежить, чи зуміє організація швидко реагувати на зрушення ринку, впроваджувати продуктові і процесні інновації та довго утримувати лідерські позиції [52], [53]. На логістично-сервісних підприємствах масового профілю ця залежність проступає особливо чітко: якість обслуговування десятків мільйонів клієнтів безпосередньо впливає з продуктивності і дисциплінованості кожного оператора, кур'єра і сортувальника. Без об'єктивної, регулярної і прозорої системи оцінювання основних показників діяльності персоналу таке підприємство не здатне ані гарантувати високу якість сервісу, ані вибудувати дієву мотиваційну архітектуру.

Поняття «оцінка персоналу» в сучасній науковій думці.

Вітчизняні та зарубіжні фахівці тлумачать категорію «оцінка персоналу» по-різному – кожен виходить з власного методологічного ракурсу і висуває на перший план той аспект, який досліджує. Зіставлення підходів провідних науковців до розкриття сутності цього явища подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи науковців до визначення поняття «оцінка персоналу»

Автор	Сутність поняття
А. М. Колот [52]	Процес визначення відповідності кількісних і якісних професійних характеристик працівника вимогам посади і компетенцій, необхідних для досягнення цілей організації
О. А. Грішнова [53]	Цілеспрямована, формалізована управлінська діяльність зі співставлення фактичних характеристик діяльності працівника з нормативно встановленими або очікуваними
М. Д. Виноградський та ін. [54]	Складова системи управління персоналом, спрямована на встановлення відповідності якостей і результатів діяльності працівника вимогам робочого місця і стратегічним цілям підприємства
Л. В. Балабанова, О. В. Сардак [55]	Систематичний процес отримання, аналізу та інтерпретації інформації про професійну поведінку, результати та потенціал працівника для прийняття управлінських рішень
Ф. І. Хміль [56]	Багатофункціональна процедура встановлення відповідності працівника займаній посаді та визначення внеску його роботи в досягнення кінцевих цілей організації
М. Армстронг [60]	Безперервний процес взаємодії менеджера і працівника, спрямований на узгодження цілей, обмін зворотним зв'язком, розвиток і вимірювання результативності
А. Я. Кібанов [64]	Процес визначення ефективності виконання працівниками їх посадових обов'язків та реалізації організаційних цілей у вимірюваних показниках
Стандарт PMI (PMBOK 7) [75]	Регулярна оцінка результативності і компетентності членів команди проекту з метою забезпечення досягнення цілей проекту і розвитку учасників

Зведення наведених трактувань дозволяє в межах цього дослідження розуміти оцінку персоналу як комплексну, регулярно повторювану управлінську процедуру зіставлення фактичних результатів, поведінкових проявів, професійних компетенцій і потенціалу працівника з попередньо встановленими нормативами, очікуваннями та стратегічними орієнтирами підприємства задля ухвалення обґрунтованих кадрових, мотиваційних і організаційних рішень. У цьому

визначенні закладено три змістові акценти. Воно підкреслює багатовимірність оцінки, яка водночас охоплює поведінку, результати, компетенції і потенціал; наголошує на її процесному, а не епізодичному характері; і прямо пов'язує оцінювання з тими управлінськими діями, що з нього випливають.

Місце оцінки персоналу в системі управління підприємством

Сама собою оцінка персоналу не існує – вона органічно вбудована в загальну систему менеджменту і працює як зв'язна ланка між кількома підсистемами управління (рис. 1.1).

Рисунок 1.1 — Місце оцінки персоналу в системі управління підприємством



Рисунок 1.1 – Місце оцінки персоналу в системі управління підприємством

Як видно з рис. 1.1, результати оцінювання живлять інформацією одразу вісім підсистем управління:

- підсистема підбору і добору – на основі профілів успішних співробітників за результатами оцінки формуються вимоги до кандидатів;
- підсистема адаптації – оцінювання новачків у періоди випробувального терміну дозволяє діагностувати ефективність онбордингу;
- підсистема навчання і розвитку – виявлені прогалини в компетенціях стають базою для індивідуальних планів розвитку;
- підсистема мотивації – результати оцінки є підставою для розрахунку змінної частини оплати праці, бонусів, премій;
- підсистема кар'єрного планування – оцінка потенціалу формує кадровий резерв і визначає кандидатів на просування;
- стратегічне HR-планування – агреговані оцінні дані дозволяють прогнозувати потребу в персоналі;
- корпоративна культура – система оцінки транслює і закріплює цінності, очікувані поведінкові норми;
- управління проєктами – оцінка членів проєктних команд є складовою процесів «Розвиток команди проєкту» і «Управління командою проєкту» згідно з РМВОК 7-ї редакції [75].

Через цю інтегральну роль оцінювання стає одним з найуніверсальніших інструментів сучасного менеджменту – таким, який не вдається замінити жодним іншим механізмом управління персоналом.

Поняття «основні показники роботи персоналу» та їх класифікація.

Об'єктом оцінювання виступають показники роботи персоналу. За О. В. Сардак, показники роботи персоналу - це формалізовані вимірники, які кількісно або якісно характеризують процес і результат професійної діяльності працівника, групи, підрозділу чи підприємства в цілому та які піддаються спостереженню, фіксації і порівнянню з нормативами [62]. Основними серед них називають ті, що мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей організації,

відображають критично важливі аспекти діяльності і слугують базою для прийняття ключових управлінських рішень [54].

Підходів до класифікації показників роботи персоналу нагромаджено чимало. Узагальнену систематизацію за основними ознаками подано на рис. 1.2.

Рисунок 1.2 — Класифікація основних показників оцінювання роботи персоналу

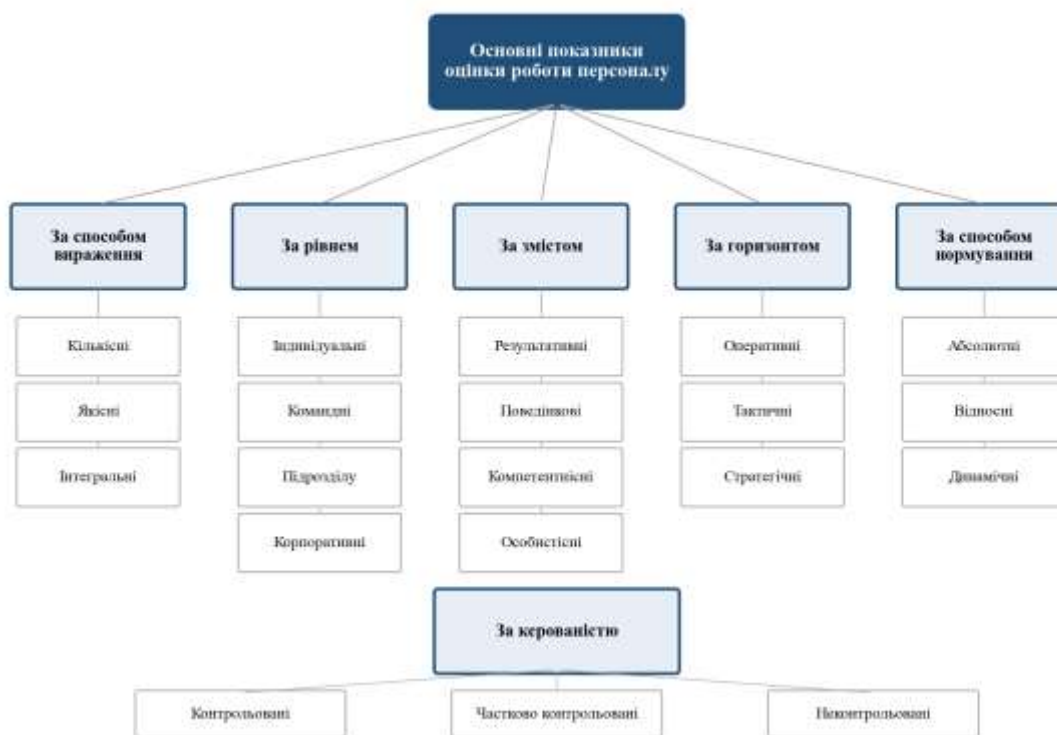


Рисунок 1.2 – Класифікація основних показників оцінювання роботи персоналу

Зупинимося детальніше на ключових з виокремлених груп.

За способом вираження показники розпадаються на три типи. Кількісні мають числове вираження і вимірюються в одиницях продукції, грошових одиницях, відсотках чи балах - наприклад, кількість оброблених посилок, обсяг продажу, середній час обслуговування одного клієнта. Якісні фіксуються через експертну оцінку, вербальні характеристики або шкалу рангів: дотримання стандартів обслуговування, рівень лояльності, командна співпраця. Нарешті, інтегральні комбінують кількісні і якісні складники у формі індексу, рейтингу чи грейду.

За рівнем показники охоплюють індивідуальний (одного співробітника), груповий або командний (бригада, проектна команда), підрозділу та корпоративний рівні. Така ієрархія потрібна для побудови каскадних систем KPI, у яких індивідуальні цілі логічно впливають з командних, а ті своєю чергою – з корпоративних [55], [70].

За змістом розрізняють чотири групи. Результативні показники (output-метрики) характеризують фактичні наслідки роботи - виручку, кількість виконаних замовлень, прибуток на одного співробітника. Поведінкові описують спосіб, у який працівник досягає результату: дотримання процедур, командну взаємодію, ініціативність. Компетентнісні відображають рівень розвитку професійних знань, умінь і навичок. А *особистісні* фіксують характеристики потенціалу, мотивації, лідерських якостей, що прогнозують майбутню результативність [59], [60].

За горизонтом показники бувають оперативними (день, тиждень), тактичними (місяць, квартал) та стратегічними (рік, кілька років). Коли вони співіснують в одній системі оцінювання, вдається поєднати швидкий зворотний зв'язок з довгостроковими стратегічними цілями.

За способом нормування виокремлюють абсолютні (у натуральних чи грошових одиницях), відносні (відсотки, частки, коефіцієнти) і динамічні (темпи зростання, відхилення від попередніх періодів).

За керованістю показники поділяють на ті, що повністю залежать від зусиль працівника (контрольовані), частково залежать (частково контрольовані) і взагалі від нього не залежать – як-от ринкова кон'юнктура для менеджера з продажу (неконтрольовані). Щоб мотивація працівника була справедливою, якісна система оцінювання має спиратися переважно на контрольовані показники [67].

Показники проєктної діяльності набувають окремої ваги в контексті освітньої програми «Управління проєктами»: ідеться про дотримання строків, відповідність бюджету, якість результату (deliverable quality), задоволеність

зацікавлених сторін, командну узгодженість. Стандарт PMBOK 7-ї редакції висуває вимоги до оцінювання членів проєктної команди в межах процесу «Розвиток команди проєкту», а ISO 21500:2021 наголошує на зворотному зв'язку як критичному факторі управління проєктами [75], [76].

Функції та принципи оцінювання персоналу.

Сучасна оцінка персоналу виконує чотири взаємопов'язані функції [56], [58]:

Адміністративна функція - формує підстави для прийняття кадрових рішень (про підвищення, переведення, звільнення, преміювання). Ця функція історично виникла першою і є базовою.

Інформаційна функція - забезпечує менеджмент і самих працівників об'єктивними даними про реальний стан компетенцій, результатів, потенціалу. Якісний зворотний зв'язок є передумовою свідомого вдосконалення.

Мотиваційна функція - через прив'язку оцінки до системи стимулювання впливає на трудову поведінку, формує бажання досягати кращих результатів.

Розвиваюча функція - на основі виявлених прогалин і потенціалу формує індивідуальні плани навчання, ротації, кар'єрного росту.

Принципи побудови системи оцінювання, узагальнені на підставі праць [55], [57], [59], [71], включають:

- об'єктивність - використання верифікованих даних, мінімізація суб'єктивних суджень керівника;
- систематичність і регулярність - оцінювання як безперервний процес, а не разовий захід;
- комплексність - поєднання різних типів показників і методів оцінювання;
- прозорість - критерії і процедури відомі всім учасникам процесу заздалегідь;
- зв'язок з цілями - кожен оцінюваний показник логічно впливає зі стратегічних цілей підприємства;

- диференційований підхід - методики і набори показників відрізняються для різних категорій персоналу;
- доцільність і пропорційність - витрати на проведення оцінки не повинні перевищувати очікувану вигоду від її результатів;
- зворотний зв'язок - обов'язкове обговорення результатів з оцінюваним, формування плану дій.

Без дотримання цих принципів дієвої системи оцінки не побудувати. Щойно їх порушують - насамперед об'єктивність і зворотний зв'язок - процедура оцінювання вироджується у формальність і наражається на опір з боку співробітників.

Категорії оцінюваного персоналу

Диференційований підхід вимагає коректно виокремити категорії персоналу, кожна з яких потребує власних методичних рішень. У логістично-сервісному підприємстві, як-от ТОВ «Нова Пошта», виділяють такі базові категорії:

- операційний персонал першої лінії - оператори відділень, кур'єри, сортувальники; основні показники – продуктивність, точність, NPS, дотримання SLA;
- логістичний персонал - водії, працівники складів, диспетчери; основні показники – обсяг і своєчасність переміщення, безпека, повторні рейси;
- спеціалісти і офісний персонал - фахівці маркетингу, фінансів, HR, IT, юристи; основні показники – виконання плану, якість документів, своєчасність процесів;
- керівники середньої ланки - начальники відділень, регіональні менеджери; основні показники – виконання плану підрозділу, плинність персоналу, ефективність витрат;
- топ-менеджмент - основні показники – досягнення стратегічних KPI, EBITDA, частка ринку, корпоративна культура;

– учасники проектних команд - основні показники – внесок у досягнення цілей проекту, дотримання строків, командна співпраця, якість поставленого результату.

Виокремлення проектної категорії як самостійної особливо доречне в контексті ОП «Управління проектами» і відповідає вимогам стандартів РМІ, які вимагають оцінювати кожного учасника команди і за внеском у проект, і за розвитком компетенцій у проектному середовищі [75], [77].

Отже, основні показники роботи персоналу – це комплексна система вимірників, що відображають і результативність, і поведінкові та компетентнісні характеристики працівників різних категорій. Як саме ці показники формують і застосовують на практиці в різних типах організацій, докладно розглянуто у наступному підрозділі.

1.2. Сучасні методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності персоналу в логістичних компаніях

Окресливши у підрозділі 1.1 сутність оцінювання персоналу, перейдемо до інструментарію, через який оцінні процедури втілюються на практиці. Поштово-кур'єрський сегмент логістики висуває до такого інструментарію кілька доволі жорстких вимог. Оцінювати доводиться численний контингент – десятки тисяч операторів і кур'єрів; результати мають співвідноситися з часовими і якісними SLA-нормативами; а в межах однієї системи потрібно поєднувати індивідуальні, командні та дивізійні виміри. Через це добір методу перестає бути довільним рішенням: він спирається водночас на загальнотеоретичні засади і на галузевий контекст.

Поняття методу оцінювання та підходи до класифікації.

Під методом оцінювання персоналу розуміють сукупність упорядкованих прийомів, процедур та інструментів, що дають змогу отримати достовірну інформацію про результативність, компетенції та поведінку працівника відповідно до встановлених критеріїв [55], [56]. У сучасній літературі описано десятки таких методів, і їх зручно розводити на дві великі групи: традиційні, що історично сформувалися до 1990-х рр., та сучасні, зорієнтовані на стратегічний менеджмент, командну взаємодію і безперервний зворотний зв'язок [54], [67].

Порівняльну характеристику основних методів подано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика традиційних і сучасних методів оцінювання персоналу

Метод	Сутність	Кому застосовується	Сильні сторони	Обмеження
Бальна оцінка	Виставлення балів за кожен критерій з підсумовуванням	Усі категорії	Простота, наочність	Високий суб'єктивізм
Рейтинговий метод	Складання списку співробітників за ранжуванням	Однорідні групи	Швидкість, наочна диференціація	Лише відносна оцінка
Парне порівняння	Послідовне зіставлення кожного з кожним	Малі групи	Точність ранжування	Трудомісткість при великих групах
Атестація	Періодична комплексна оцінка комісією	Усі категорії	Формалізованість	Епізодичність, формалізм
MBO (Management by Objectives)	Оцінка за досягненням попередньо узгоджених цілей	Керівники, спеціалісти	Прив'язка до стратегії, прозорість	Складність формулювання цілей
KPI (Key Performance Indicators)	Оцінка за набором ключових кількісних і якісних показників	Усі категорії	Об'єктивність, інтегральність	Складність побудови системи

Продовження таблиці 1.2

360-degree feedback	Оцінка від керівника, колег, підлеглих, клієнтів	Керівники, проєктні менеджери	Багатогранність	Конфіденційність, час
Assessment Center	Комплексна оцінка через бізнес-кейси, рольові ігри	Кадровий резерв, керівники	Найвища надійність прогнозу	Вартість, час
BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)	Прив'язка балів до конкретних поведінкових прикладів	Усі категорії	Зменшення суб'єктивізму	Складність розробки шкал
OKR (Objectives and Key Results)	Каскадування амбітних цілей з вимірюваними результатами	Команди, проєкти	Гнучкість, фокус на пріоритетах	Не для зарплати, лише для розвитку
Performance Review	Періодичне обговорення результатів і розвитку	Усі категорії	Системний зворотний зв'язок	Якість залежить від керівника

Зупинимось докладніше на сучасних методах, які найбільше пасують логістично-сервісним підприємствам.

Метод управління за цілями (МВО).

Метод Management by Objectives (MBO) запропонував П. Друкер ще у 1950-х рр. Його логіка така: цілі формулюються каскадно, зверху донизу організаційної ієрархії, після чого для кожного співробітника оцінюють рівень їх досягнення. Принципово тут те, що працівник сам бере участь у визначенні власних цілей – а це підвищує його зобов'язаність і мотивацію [56], [60]. Самі цілі вибудовують за критеріями SMART: специфічні, вимірювані, досяжні, релевантні, обмежені у часі. У логістиці МВО добре спрацьовує при оцінюванні керівників відділень, регіональних менеджерів, керівників функціональних служб – там, де можна чітко зафіксувати квартальні чи річні цілі за обсягом, якістю і фінансовими показниками.

Система KPI (Ключові показники ефективності).

Найпоширенішим серед сучасних методів у логістично-сервісних компаніях лишається КРІ-система. Її ідея зводиться до того, щоб відібрати обмежений набір показників – типово 3-7 на посаду, - які найточніше відображають внесок працівника у стратегічні цілі організації [62], [70]. Працює система за принципом каскадування (рис. 1.3): корпоративні КРІ підприємства розгортаються в КРІ підрозділів, ті – в КРІ команд, і вже наостанок – у КРІ окремих працівників.

Рисунок 1.3 — КРІ-каскад на прикладі логістичного підприємства



Рисунок 1.3 – КРІ-каскад на прикладі логістичного підприємства

Класифікацію КРІ логістичного персоналу за категоріями наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Класифікація КРІ логістичного персоналу

Категорія персоналу	КРІ результативності	КРІ якості	КРІ поведінки
Оператори відділень	Кількість обслужених клієнтів/зміню, обсяг прийнятих і виданих посилок	Точність прийому, % помилок при оформленні, NPS	Дотримання стандартів обслуговування, оцінка mystery shopper

Продовження таблиці 1.3

Кур'єри	Кількість доставок/день, % успішних доставок з першого разу	Своєчасність доставки, цілість упаковки, оцінка клієнта	Дотримання маршруту, час на адресі, ввічливість
Сортувальники	Швидкість обробки (од./год.), обсяг переміщеного вантажу	% помилок сортування, % пошкоджень	Дотримання техніки безпеки, командна взаємодія
Водії-експедитори	Кілометраж, своєчасність рейсів	Витрата палива, % ДТП, цілість вантажу	Дотримання режимів роботи і відпочинку
Керівники відділень	Виручка відділення, виконання плану	NPS відділення, плинність персоналу, % повторних звернень	Залученість команди, дотримання процедур
Спеціалісти бек-офісу	Своєчасність обробки запитів, обсяг закритих задач	Якість документів, % помилок	Дотримання SLA внутрішніх клієнтів
Проектні менеджери	% проектів у строк, % у бюджет	Якість поставлених результатів (deliverables), задоволеність зацікавлених сторін	Лідерство, командна взаємодія, управління конфліктами

Що вирізняє KPI-систему саме у логістиці – так це можливість фіксувати чимало показників автоматично, через інформаційні системи (TMS, WMS, CRM, мобільні застосунки кур'єрів). Це знімає з оцінювання і суб'єктивізм, і левову частку трудомісткості. Скажімо, провідні європейські й американські оператори (UPS, DHL, FedEx) збирають телематичні дані за понад 200 параметрами роботи водіїв і кур'єрів, з яких автоматично формуються KPI-картки кожного співробітника [50] (детальніше – у підрозділі 1.3).

Метод 360-градусної оцінки (360-degree feedback).

У методі 360-degree feedback зворотний зв'язок про працівника збирають одразу з кількох боків: від безпосереднього керівника, колег рівного рівня, підлеглих (якщо вони є), внутрішніх і зовнішніх клієнтів, плюс самооцінка. Зведення цих оцінок дає багатогранний образ компетенцій і поведінки [55], [60]. Найбільшу цінність метод має там, де ефективність значною мірою тримається на комунікації та командній взаємодії, – при оцінюванні керівників, проектних

менеджерів, спеціалістів. У логістичних компаніях до 360° вдаються передусім задля оцінки лідерства середньої ланки та при формуванні кадрового резерву.

Вразливе місце методу – чутливість до якості анкет, формулювання питань і збереження анонімності; варто порушити одну з цих умов, і результат знецінюється. Саме тому 360° частіше тримають не як підставу для оплати праці, а як інструмент розвитку.

Assessment Center.

Assessment Center (AC) – найскладніший і найдорожчий з-поміж методів. Він вимагає окремого заходу тривалістю від одного до трьох днів, упродовж якого оцінювані виконують серію бізнес-кейсів, рольових ігор, групових дискусій і презентацій під наглядом групи асесорів [67]. Натомість AC дає найвищу прогностичну валідність – тобто точність прогнозу майбутньої успішності – серед усіх методів оцінювання, до 0,65–0,75. Звідси й сфера застосування: відбір і просування на ключові позиції (керівники середнього та вищого рангу, кадровий резерв на проєктних менеджерів). У логістиці AC варто залучати при оцінці кандидатів на посади керівників регіональних дирекцій, керівників логістичних центрів, директорів за функціональними напрямками.

BARS (Поведінково закріплені рейтингові шкали).

Метод Behaviorally Anchored Rating Scales зводить разом бальну оцінку і конкретні приклади поведінки, прив'язані до кожного балу за шкалою. Завдяки цьому суб'єктивізм відчутно спадає: керівник звіряє реальну поведінку працівника не з абстрактною шкалою, а з конкретними поведінковими «якорями» [55]. У логістичних компаніях BARS застосовують для оцінки оперативних поведінкових компетенцій – дотримання стандартів обслуговування клієнтів, командної роботи, лідерства серед менеджерів відділень. Розробка таких шкал недешева за зусиллями: потрібні експертні сесії, валідація. Зате результат тримається у часі і помітно послаблює «ефект гало» та «ефект суворого керівника».

OKR (Цілі і ключові результати).

Методологію OKR популяризували Intel і Google. Тут на квартал формулюють амбітні цілі (Objectives), а до кожної – вимірювані ключові результати (Key Results), які й засвідчують її досягнення. Від KPI цей підхід відрізняється принципово: OKR не прив'язують ні до зарплати, ні до бонусів, він радше фокусує команди на пріоритетах і підштовхує до нестандартних рішень [70]. Прийнятним вважається виконання на рівні 70% – планка свідомо така, щоб стимулювати ставити амбітні цілі. Логістично-сервісним компаніям OKR пасує у відділах розвитку, IT, маркетингу, а також у проєктних командах, де класична KPI-система не охоплює трансформаційного характеру роботи.

Performance Review (Періодичний огляд результативності).

Performance Review – це системна практика регулярних формалізованих зустрічей керівника і працівника, зазвичай раз на півріччя або рік, на яких обговорюють досягнуті результати, виявлені прогалини у компетенціях і план розвитку на наступний період [60], [67]. Сучасна практика відходить від традиційного «річного review» як єдиної події і схиляється до концепції безперервного зворотного зв'язку (continuous feedback): короткі регулярні зустрічі 1-оп-1 щомісяця доповнюють формалізованим оглядом раз на квартал чи півріччя. Така модель особливо виграшна у проєктному середовищі, де цикл досягнення результатів короткий і потребує оперативного коригування.

Особливості оцінювання учасників проєктних команд.

Оскільки дослідження виконується в межах освітньої програми «Управління проєктами», окремо спинимося на тому, чим вирізняється оцінювання учасників проєктних команд. Стандарт PMBOK 7-ої редакції [75] виокремлює процес «Розвиток команди проєкту», складовою якого є регулярна оцінка членів команди. На відміну від функціональної, проєктна оцінка зважає на:

- внесок у досягнення цілей проєкту (project objectives);
- дотримання строків (schedule performance);
- дотримання бюджету (cost performance);

- якість поставлених результатів (deliverable quality);
- задоволеність зацікавлених сторін (stakeholder satisfaction);
- командну взаємодію і лідерство;
- розвиток професійних компетенцій у середовищі проєкту.

ISO 21500:2021 [76] наголошує на потребі прив'язувати оцінку до цілей проєкту і давати регулярний зворотний зв'язок. Українська професійна спільнота, яку представляє УАУП, адаптує національну рамку компетенцій проєктних менеджерів NCB UA 3.1 [77] – вона й слугує основою для оцінки в межах сертифікаційних програм. Інтеграція проєктного підходу в загальну систему оцінювання логістичного підприємства - важливий напрям удосконалення, до якого ми повернемося у Розділі 3.

Вибір методу для логістично-сервісних підприємств.

Зведемо розгляд методів у кілька рекомендаційних засад вибору інструментарію оцінювання для логістично-сервісних підприємств:

Для масового операційного персоналу (оператори, кур'єри, сортувальники) основою є KPI-система, побудована на автоматичних метриках з інформаційних систем, доповнена BARS-шкалами для оцінки якості обслуговування і поведінкових компетенцій.

Для логістичного персоналу (водії, працівники складів) – KPI + телематичний моніторинг + регулярний Performance Review для зворотного зв'язку.

Для спеціалістів і керівників середньої ланки – комбінація MBO + KPI для зарплати і 360° feedback для розвитку.

Для кадрового резерву і кандидатів на ключові посади – Assessment Center.

Для проєктних команд і функцій трансформації – OKR як інструмент фокусування + проєктна оцінка згідно зі стандартами PMI.

Для топ-менеджменту - MBO, прив'язана до стратегічних KPI підприємства, + 360° від членів наглядової ради, керівників і ключових партнерів.

Така гібридна модель дає водночас об'єктивність оцінки (там, де доречні вимірювані KPI), якість зворотного зв'язку (через 360° і Performance Review), точний прогноз для просування (через AC) і гнучкість для проєктної діяльності (через OKR). Те, як ця модель працює у провідних світових логістичних операторів, проаналізовано у наступному підрозділі.

1.3. Міжнародний досвід оцінювання результативності роботи персоналу

Теоретичні засади та методичний інструментарій оцінювання персоналу, розглянуті в підрозділах 1.1 і 1.2, набувають практичного змісту лише в зіставленні з досвідом провідних світових логістичних операторів. Звернення саме до практик DHL Group, FedEx Corporation, United Parcel Service (UPS) та Amazon Logistics не випадкове. Усі чотири компанії працюють у тому самому сегменті, що й об'єкт нашого дослідження, – глобальній поштово-кур'єрській логістиці. Кожна з них налічує від 500 тис. до 1,5 млн співробітників, а отже, розв'язує кадрові завдання того ж масштабу, що постають і перед ТОВ «Нова Пошта». Нарешті, усі вони вкладають вагомі ресурси в розвиток HR-систем, активно спираючись на передові цифрові технології. Розгляд цих практик допомагає побачити як ефективні рішення, так і їхні межі та внутрішні суперечності, які варто враховувати при побудові системи оцінки персоналу у вітчизняних логістичних компаніях.

1.3.1. DHL Group: інтеграція оцінки з ESG-метриками.

DHL Group, материнська компанія Deutsche Post DHL, налічує близько 600 тис. співробітників у понад 220 країнах і територіях і належить до найбільших логістичних роботодавців світу [78]. Система оцінювання персоналу тут вибудована за кількома векторами, які доповнюють один одного.

Перший вектор – корпоративний KPI Employee Engagement. Щороку DHL проводить глобальне Employee Opinion Survey і обчислює агрегований показник залученості, прив'язаний до п'яти ключових тверджень про умови праці, культуру та лідерство. У 2024 році цей показник сягнув 82% за участі 77% співробітників; цільовий рівень до 2030 року встановлено не нижче 80% [78]. Головна особливість підходу – у тому, що цей KPI є прямою складовою винагороди членів Правління DHL: у 2024 році виконання плану становило 112,5% і увійшло у формулу річного бонусу топ-менеджменту [79]. Така прив'язка перетворює залученість співробітників із декларативного гасла на фінансово вмотивовану стратегічну ціль керівництва.

Другий вектор – програма Certified International Specialist (CIS). Запущена у 2009–2010 рр., вона охопила понад 100 тис. співробітників DHL Express у 220+ країнах [81]. CIS працює одразу на три цілі: вирівнює рівень знань з міжнародної логістики (Incoterms, експортно-імпортна документація, регуляції), формує спільну корпоративну ідентичність і слугує базою для оцінки готовності працівника обслуговувати міжнародних клієнтів. Ще у 2008 році в межах ініціативи постала окрема 18-місячна академія для лінійних керівників – Certified International Manager (CIM) Supervisory Excellence Academy. Понад 80% її випускників піднімаються на один рівень кар'єри, а компанія вкладає в програму 55–60 млн євро щороку [80]. Зворотний зв'язок в академії будується на власній моделі «AID – Action, Impact, Do».

Третій вектор – телематичний моніторинг ефективності транспортного персоналу. Початок системі поклав запуск Smart Truck у Німеччині у 2010 р.: дані почали збиратися автоматично за трьома вимірами – оптимізація маршруту (Route Optimization), технічний стан транспорту (Truck Maintenance) і поведінка водія (Driving Behavior). Кожен із цих вимірів формує KPI для оцінки роботи водіїв та логістичних диспетчерів. Зведеним показником логістичної діяльності виступає

OTIF (On-Time In-Full) – частка доставок, виконаних водночас вчасно і в повному обсязі [82].

Прикметно, що оцінні KPI в DHL формуються переважно через автоматизовані інформаційні системи, а не суб'єктивні судження безпосередніх керівників. Саме це забезпечує об'єктивність і дозволяє масштабувати оцінювання на сотні тисяч співробітників без втрати якості.

1.3.2. FedEx Corporation: філософія «People-Service-Profit».

FedEx, що налічує понад 500 тис. співробітників, першою в логістичній галузі поставила людину в центр управлінської моделі. Ще у 1973 р. засновник компанії Фред Сміт сформулював філософію People-Service-Profit (P-S-P): справедливе ставлення до співробітників веде до якісного сервісу для клієнтів, а той, у свою чергу, генерує прибуток [83], [85]. На відміну від типових корпоративних слоганів, P-S-P працює як формальна структура цілей – щорічна People-ціль вимірюється кількісно, через результати SFA-опитування.

Цикл SFA (Survey-Feedback-Action) проходить щороку і складається з трьох послідовних етапів [85], [86]:

- Survey: у квітні кожен співробітник проходить анонімне онлайн-опитування. Перші 10 запитань стосуються оцінки безпосереднього керівника підлеглими; їх сума формує кількісний показник виконання річної People-цілі в структурі P-S-P.

- Feedback: менеджери проводять сесії зворотного зв'язку з командами для розбору результатів, з'ясування коренів проблем і фіксації згоди щодо подальших дій.

- Action: колективна розробка письмових action-plans з конкретними заходами, термінами і відповідальними.

Така трикомпонентна модель не лише вимірює настрої в командах, а й автоматично спрямовує результати опитування на коригування управлінських практик. SFA доповнюють процедури Open-Door Policy і Guaranteed Fair Treatment

Procedure (GFTP) – формалізовані шляхи звернень і вирішення трудових спорів [85].

Окремої уваги заслуговує програма миттєвого визнання Bravo Zulu, назву якої запозичено із сигнальної системи Військово-морських сил США («well done»). Вона дозволяє менеджерам «на місці» нагороджувати співробітників за досягнення, що перевершують очікування. Форми нагород різні – від невеликих грошових сум до подарункових сертифікатів, – але всі вони не потребують тривалих узгоджень, завдяки чому визнання залишається своєчасним і відчутним [85].

Систему якості закріплює Quality Driven Management (QDM) – запроваджений у 2008 р. підхід на основі чотирикрокового циклу ABLE (Assess, Build, Launch, Evaluate). Через QDM-альянс з American Society for Quality (ASQ) FedEx сертифікувала понад 1815 експертів [84]. Інтегральним показником обслуговування слугує Service Quality Index (SQI): він вимірює ефективність логістичних процесів з позиції клієнта, а ці дані використовуються для оцінки команд.

Загалом FedEx показує приклад інтегрованої моделі, де оцінювання персоналу одночасно виконує адміністративну (виконання плану), мотиваційну (Bravo Zulu, премії за SFA), розвиваючу (Action-plans) і культуроформуючу (P-S-P) функції.

1.3.3. UPS: алгоритмічна оптимізація та обмеження колективного договору.

UPS, найбільший логістичний оператор США (~500 тис. співробітників), демонструє, як традиційний підхід поступово перетворюється на повністю даних-керовану систему оцінки операційного персоналу.

Серцем цієї трансформації стала система ORION (On-Road Integrated Optimization and Navigation) – алгоритмічна платформа оптимізації маршрутів, повне розгортання якої на 55 тис. маршрутів у США завершилося у 2016 році. Інвестиції в проєкт сягнули приблизно 250 млн дол. США [87], [88]. ORION

опрацьовує дані щоденних поставок, час ріскіп-операцій та історію маршруту, проганяє близько 200 тис. симуляцій для одного маршруту менш ніж за 10 секунд і формує оптимізовану послідовність зупинок. Щорічно система економить компанії близько 100 млн миль і 10 млн галонів пального, або 300–400 млн дол., скорочуючи водночас викиди CO₂ на 100 тис. метричних тонн [87], [88]. На основі ORION постає нормативна база для оцінки роботи водіїв: цільовий рівень дотримання оптимізованого маршруту встановлено на 85%.

Телематичний моніторинг розширює цю базу. На кожній з 80 тис. вантажівок UPS змонтовано понад 200 сенсорів, які фіксують використання ременів безпеки, кількість заднього ходу, увімкнений двигун під час роботи з планшетом DIAD, відкритість дверей вантажного відсіку, швидкість, пробіг, паливну економіку та інші характеристики поведінки [89]. Зібрані дані складаються в комплексний KPI-профіль водія, що поєднує безпеку, енергоефективність і виконавчу дисципліну.

Особливо повчальними для української практики є колективні обмеження на використання цих даних. Спостереження в UPS строго регламентовано колективним договором з профспілкою Teamsters. National Master UPS Agreement 2023–2028, підписаний у серпні 2023 р. [90], запровадив низку запобіжників: заборону «driver-facing» камер та аудіо-/відеозапису всередині кабіни; дозвіл зовнішніх камер, які, однак, не можуть бути єдиною підставою для дисциплінарних санкцій; правило, за яким дані GPS і телематики не можуть бути єдиною підставою для звільнення, крім випадків навмисної нечесності; нарешті, використання «driver-facing» сенсорів відволікання уваги лише як аудіальних попереджень і лише в межах 30-денного навчального періоду, після якого дані сенсорів не збираються. Цей кейс наочно показує: навіть найдосконаліша технологічна система оцінки потребує балансу між ефективністю та правами працівників.

Доповнює картину програма Earn & Learn, у межах якої UPS інвестував у вищу освіту приблизно 300 тис. співробітників [91]. Допомога з оплатою навчання, кар'єрний коучинг, партнерство з освітніми установами додають до системи оцінки вимір індивідуального розвитку і роблять компанію привабливою для довгострокового найму – що особливо важливо для масового персоналу.

1.3.4. Amazon Logistics: алгоритмічне управління і його контроверзії.

Amazon (1,556 млн співробітників станом на 2024 р., з них близько 1,2 млн в Operations & Fulfillment) є водночас найбільш масштабним і найбільш контроверзійним прикладом алгоритмічного управління в логістичній галузі.

В основі цього управління лежить Time-off-Task (ToT) – система постійного фонового моніторингу кожного працівника складу через ручний сканер. Будь-яка секунда, коли працівник не виконує продуктивної дії (скан, stow, pick), реєструється як ToT – незалежно від причини, чи то відвідання туалету, очікування конвеєра, чи виробничий простій [93]. Внутрішні документи fulfillment-центру JFK8, подані до Національної ради з трудових відносин (NLRB) у 2020 р., оприлюднили пороги дисципліни: 30 хвилин ToT за день означали перше письмове попередження; 60–119 хвилин в один день або 30–59 хвилин повторно – фінальне попередження; від 120 хвилин в один день – звільнення [93]. Між січнем і лютим 2020 р. лише в JFK8 за перевищення двогодинного порогу звільнили 18 працівників.

Над ToT надбудована ADAPT (Associate Development & Performance Tracker) – інтегрована платформа, яка оцінює продуктивність і автоматично запускає дисциплінарні workflow при перевищенні порогів [94]. Хоча остаточне рішення про звільнення зазвичай ухвалює менеджер після обов'язкової бесіди «seek to understand», сам факт автоматичного формування претензій спричинив масштабну критику дегуманізації праці. Реакцією на неї став ухвалений штатом Нью-Йорк у червні 2022 р. Warehouse Worker Protection Act, що зобов'язує великих

роботодавців розкривати quota-стандарти і забороняє квоти, які заважають дотриманню вимог безпеки [95].

Якісну сторону оцінки втілюють 16 Leadership Principles – основа оцінювання всього персоналу, від генерального директора до пакувальника. Принципи «Earn Trust» (заробляти довіру), «Bias for Action» (схильність до дії), «Deliver Results» (досягати результатів), «Hire and Develop the Best» (наймати і розвивати кращих) застосовуються при щорічних оглядах кар'єри, відборі та просуванні [92]. У 2021 р. до 14 початкових принципів додали «Strive to be Earth's Best Employer» і «Success and Scale Bring Broad Responsibility» – як відповідь на критику умов праці.

Найсвіжіше нововведення – новий цикл Performance Review (2025). У липні 2025 р. Amazon оголосила про триступеневу шкалу оцінки: ефективність, потенціал і ступінь демонстрації Leadership Principles. На їх основі формується агрегована оцінка Overall Value (OV), яка визначає надбавки, ймовірність просування і ризик потрапити на Performance Improvement Plan [96]. Вищу «role model»-оцінку за LP-поведінкою отримують лише 5% співробітників. Перші формальні сигнали недостатньої продуктивності фіксує категорія Focus (раніше – Dev List), серйозніша фаза – Pivot, з можливістю severance чи обов'язкового PIP. У січні 2023 р. місячна кількість нових Focus-placements сягнула піку – 4527.

Контроверзії моделі Amazon нерозривно пов'язані з її ефективністю: алгоритмічна жорсткість дає безпрецедентну продуктивність, але водночас породжує високу плинність кадрів, скарги на дегуманізацію та законодавчі обмеження. Саме тому кейс Amazon такий повчальний – він окреслює межі застосовності даних-керованих систем оцінки і необхідність вбудовувати в них гуманістичні запобіжники.

1.3.5. Узагальнення міжнародного досвіду та уроки для української логістики.

Зіставлення практик чотирьох найбільших світових логістичних операторів дає змогу виокремити кілька уроків, релевантних для побудови системи оцінки персоналу у вітчизняних компаніях, зокрема в ТОВ «Нова Пошта».

Найефективніші моделі поєднують жорсткий KPI-моніторинг (як в UPS і Amazon) з людино-орієнтованою філософією (як у FedEx і DHL). Винятковий фокус на одній лише складовій неминує веде до дисбалансу: суто алгоритмічні системи породжують контрверзії і високу плинність, суто декларативні – не дають вимірюваності. Звідси впливає й роль топ-менеджменту: прив'язка корпоративних HR-метрик до його винагороди (як показник Employee Engagement у формулі бонусу Правління DHL) стає потужним важелем інтеграції людиноорієнтованого підходу у стратегічне управління. Так ставлення до співробітників закріплюється саме як стратегічне завдання, а не функція HR-департаменту.

Окремий урок стосується технологій. Автоматизація збору оцінних даних через інформаційні системи – телематику, мобільні застосунки, корпоративні платформи – суттєво підвищує об'єктивність оцінки і дозволяє масштабувати її без втрати якості. Але вона ефективна лише за наявності гуманістичних запобіжників: можливості оскарження, врахування контексту, заборони єдиного критерію для звільнення (як у колдоворі UPS–Teamsters 2023). Не менш важливо, щоб оцінювання не зупинялося на вимірюванні: інтегральні цикли оцінки і дії на кшталт SFA-циклу FedEx перетворюють опитування з формальної процедури на дієвий інструмент трансформації корпоративної культури, адже без обов'язкового етапу Action будь-яка оцінка втрачає сенс.

Вагому віддачу дають і інвестиції в навчання та розвиток (CIM Academy DHL, Earn & Learn UPS): вони працюють одразу на дві цілі – розвиток компетенцій і утримання персоналу. У логістиці, де плинність історично висока, це обертається стратегічним фактором конкурентоспроможності. Нарешті, для освітньої програми «Управління проєктами» особливо показовим є проєктний

підхід до оцінки персоналу (близький до моделі Amazon Leadership Principles): він органічно вбудовується в оцінювання учасників проєктних команд логістичних підприємств, бо оцінка за принципами лідерства паралельно з KPI результативності фіксує не лише факт досягнення цілей проєкту, а й якість поведінки та командної взаємодії.

Узагальнені результати дослідження теоретичних основ оцінки персоналу, методичного інструментарію та міжнародного досвіду створюють надійну базу для подальшого аналізу системи оцінювання роботи персоналу у ТОВ «Нова Пошта», що становить зміст Розділу 2.

Опрацювання теоретичних основ оцінювання показників ефективності роботи персоналу, виконане у Розділі 1, дає підстави для низки висновків.

За своєю природою оцінювання персоналу - це управлінська процедура регулярного характеру, у межах якої фактичні результати, поведінкові прояви, компетенції та потенціал працівника співвідносяться з нормативами, очікуваннями і стратегічними орієнтирами організації. Воно відіграє роль системоутворюючого елемента, що пов'язує підсистеми підбору, адаптації, навчання, мотивації, кар'єрного планування, стратегічного HR-планування, корпоративної культури і – зважаючи на освітню програму «Управління проєктами» – управління проєктами.

Основні показники роботи персоналу класифіковано за шістьма ознаками. Це спосіб вираження (кількісні, якісні, інтегральні), рівень (індивідуальні, командні, підрозділу, корпоративні), зміст (результативні, поведінкові, компетентнісні, особистісні), горизонт (оперативні, тактичні, стратегічні), спосіб нормування (абсолютні, відносні, динамічні) та керованість. Дієва система спирається переважно на контрольовані показники – саме це й забезпечує справедливість мотиваційної моделі.

Методичний інструментарій оцінювання охоплює як традиційні підходи (бальна, рейтинговий, парне порівняння, атестація), так і сучасні методи (МВО,

KPI, 360° feedback, Assessment Center, BARS, OKR, Performance Review). Для логістично-сервісних підприємств масового профілю найдоречнішою виглядає гібридна модель: операційний персонал оцінюють за автоматизованими KPI з телематичних та IT-систем, доповненими BARS-шкалами поведінкових компетенцій; керівників – поєднанням MBO і 360°; кадровий резерв – через Assessment Center; проєктні команди – за проєктною оцінкою згідно зі стандартами PMI з елементами OKR.

Розгляд практик провідних світових логістичних операторів – DHL Group, FedEx Corporation, UPS, Amazon Logistics – дозволив виокремити кілька універсальних принципів побудови ефективних систем оцінювання. Серед них: інтеграція HR-метрик у стратегічне управління (прив’язка показника Employee Engagement до винагороди Правління DHL); поєднання вимірюваних KPI з людино-орієнтованою філософією (People-Service-Profit FedEx); автоматизація збору оцінних даних через цифрові системи (ORION і телематика UPS, Smart Truck DHL); замкнені цикли «оцінка – зворотний зв’язок – дія» (SFA FedEx); інвестиції в розвиток як стратегічний фактор утримання (CIM Academy DHL, Earn & Learn UPS).

Поряд із цим досвід Amazon Logistics (Time-off-Task, ADAPT, нова система Overall Value у Performance Review 2025) окреслює межі суто алгоритмічних систем оцінки: без гуманістичних запобіжників вони ведуть до високої плинності, скарг на дегуманізацію і навіть законодавчих обмежень (Warehouse Worker Protection Act у штаті Нью-Йорк, 2022). Колективний договір UPS–Teamsters 2023–2028 показує доцільність обмежень на використання даних спостереження як єдиної підстави для дисциплінарних санкцій.

Українським логістично-сервісним підприємствам, які працюють в умовах війни, кадрового дефіциту і цифрової трансформації, варто запозичувати передові практики, але з обов’язковою адаптацією до національного контексту. Йдеться про поєднання автоматизованого KPI-моніторингу з людино-орієнтованими

оцінними процедурами, прив'язку корпоративних HR-метрик до винагороди керівництва, обов'язкові цикли «Survey-Feedback-Action», диференційований підхід до різних категорій персоналу (зокрема з виокремленням проєктних команд) та інвестиції в навчання як механізм утримання.

Викладені теоретико-методичні засади разом з узагальненням міжнародного досвіду формують базу для подальшого аналізу діючої системи оцінювання роботи персоналу у ТОВ «Нова Пошта», чому й присвячено Розділ 2.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта»

2.1.1. Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» (далі – ТОВ «Нова Пошта» або НП) – найбільший приватний логістичний оператор України і фактично системоутворююче підприємство національної поштово-кур'єрської галузі. Основні юридичні та реєстраційні дані компанії наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Значення
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта»
Код ЄДРПОУ	31316718
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Дата державної реєстрації	19 січня 2001 року (м. Полтава)
Основний КВЕД	53.20 – інша поштова та кур'єрська діяльність
Статутний капітал	4 654 075,00 грн
Структура власності	ПАТ ЗНКІФ «ПРАЙД» – 10%; «НП Холдингс Лімітед» (Кіпр) – 90%
Кінцеві бенефіціари	В. В. Климов і В. А. Поперешнюк (по ~50% опосередкованого впливу)
СЕО (з 01.01.2026)	Євген Тафійчук
HR-директорка (з 01.09.2025)	Анна-Марія Сабов
Чисельність персоналу (станом на 2026 р.)	27 572 осіб

Джерело: складено автором на основі даних [1], [18], [25], [26], [27].

Засноване у 2001 році, за чверть століття підприємство пройшло шлях від невеликої локальної служби доставки до національного логістичного оператора, який у 2025 р. забезпечив доставку 522 млн посилок і обслуговував понад 50 тис. точок сервісу [10], [11]. Компанія входить до групи NOVA, куди також належать НП Сервіс, Стенд Плюс, Новобокс, Нова Плейс, НоваПей (фінансові послуги), НП

Діджитал, Нова пошта Глобал (NP Global / Nova Post), New Post Moldova, а також авіакомпанія Supernova Airlines (заснована 10/2021, перший рейс ATR-72 у 05/2023, Boeing 737-800SF з 09/2024) [19]. Через NP Global міжнародна присутність охоплює 14 країн Європи та світу: Польщу (з 10/2022), Молдову, Литву, Чехію, Румунію, Німеччину, Словаччину, Угорщину, Італію, Іспанію, Велику Британію, Канаду, Японію, Австрію [19].

Стратегічна ціль, яку публічно заявляють засновники і керівництво, – вийти на обсяг 2 млрд посилок на рік до 2030 р. Це означає трикратне зростання операцій від поточного рівня [51]. Досягти такого результату без істотної трансформації системи управління персоналом неможливо: просте нарощування штату не дасть пропорційного приросту продуктивності.

2.1.2. Організаційна структура

Управлінська структура ТОВ «Нова Пошта» має комплексний дворівневий характер з елементами корпоративного управління, нетипового для приватних компаній України. На стратегічному рівні з 2015 р. діє Наглядова рада – одна з перших у приватному секторі країни, що свідчить про прихильність до сучасних практик корпоративного управління [26]. Операційне керівництво забезпечує Правління на чолі з Генеральним директором.

2025–2026 рр. позначилися програмою управлінської трансформації. У її межах з 1 січня 2026 р. CEO ТОВ «Нова Пошта» став Євген Тафійчук, чия кар'єра наочно ілюструє внутрішню мобільність: від посади вантажника у 2012 р. – до операційного директора і далі до позиції CEO [25]. Це переконливе свідчення того, наскільки результативно працює внутрішня система розвитку талантів, і недооцінювати цей факт при оцінці HR-системи компанії не варто.

З 1 вересня 2025 р. HR-функцію очолює Анна-Марія Сабов, яка до приходу в НП обіймала аналогічну посаду у Fractal/Netpeak Group [26]. Її призначення супроводжується курсом на формалізацію та модернізацію HR-практик. Узагальнену організаційну структуру компанії показано на рис. 2.2.

Рисунок 2.2 — Організаційна структура ТОВ "Нова Пошта"

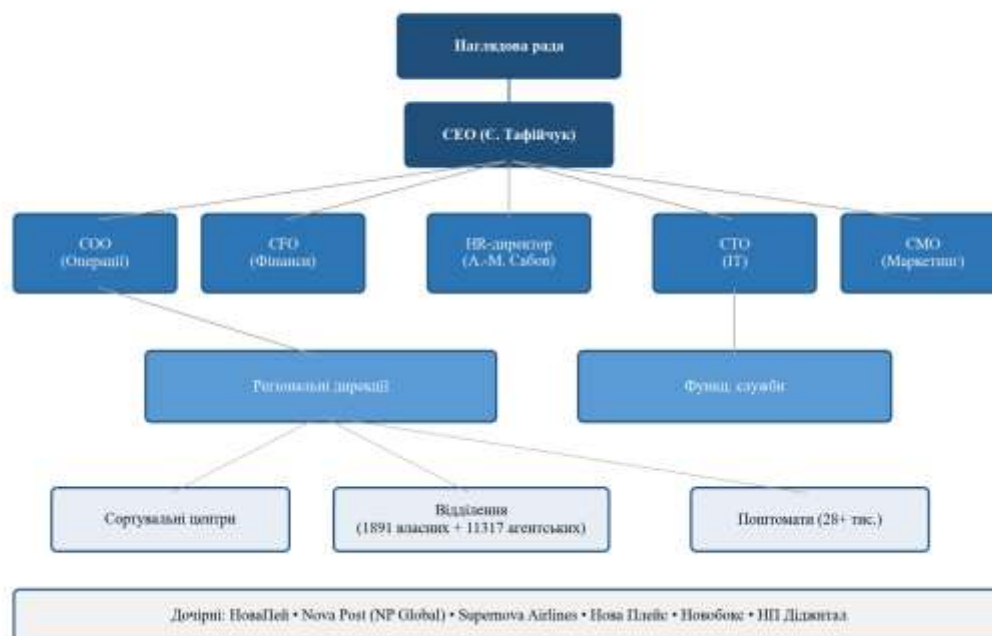


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»

Дочірні підприємства групи NOVA забезпечують модульну спеціалізацію за напрямками: основна логістика (ТОВ «Нова Пошта»), фінансові сервіси (НоваПей), нерухомість і інфраструктура (Нова Плейс, Новобокс), цифрові продукти (НП Діджитал), міжнародна експансія (NP Global), повітряна логістика (Supernova Airlines), гуманітарна логістика («Гуманітарна пошта України») [19], [48].

2.1.3. Динаміка основних показників господарської діяльності.

Динаміка основних показників ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2025 рр. дає змогу оцінити, наскільки стійкою виявилася бізнес-модель компанії в умовах війни, і окреслити макроекономічний контекст, у якому працює її HR-система. Узагальнені дані наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні показники господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025	Темп зростання 2025/2022, %
Чистий дохід (виручка), млрд грн	23,70	36,47	44,77	54,15	+128,5

Продовження таблиці 2.2

Чистий прибуток, млрд грн	2,13	3,97	2,50	2,60	+22,1
Активи на кінець року, млрд грн	н/д	н/д	23,10	н/д	–
Власний капітал, млрд грн	н/д	н/д	9,50	н/д	–
Кількість відправлень, млн шт.	113 (І–ІІ кв.)	412	480	522	х4,6 (за 2023-2025)
Кількість точок сервісу, тис.	22,1	27,0	37,2	~50,0	+126,2
Чисельність штату, тис. осіб	~30 (оцінка)	26,33	27,51	27,57	-8,1 (від 30 тис.)
Виручка на 1 співробітника, тис. грн	790	1 385	1 627	1 964	+148,6
Посилок на 1 співробітника, тис. шт.	н/д	15,65	17,44	18,93	+21,0 (2023-2025)

Примітки: показник кількості відправлень за 2022 р. охоплює лише І–ІІ квартал (повна річна цифра відсутня у відкритих джерелах); чисельність штату за 2022 р. наведено як орієнтовну оцінку на квітень 2022 р. за публічними джерелами.

Джерело: розраховано автором на основі [4], [5], [6], [7], [8], [10], [11], [12], [13], [14], [15], [17], [18], [19], [20].

Дані табл. 2.2 дозволяють виокремити кілька ключових спостережень.

Виручка зростає стабільно і навіть з прискоренням: +54% у 2023 р. до 2022 р., +22% у 2024 р. і +21% у 2025 р., а за весь період 2022–2025 рр. – на 128,5%. За такою динамікою стоїть успішна адаптація бізнес-моделі до умов воєнного часу, переорієнтація логістичних потоків і реалізація потенціалу внутрішнього ринку.

Чистий прибуток поводитьсь менш рівно. Пік у 3,97 млрд грн (2023 р.) змінився падінням до 2,50 млрд грн у 2024 р. (-36,9%) і лише незначним

відновленням до 2,60 млрд грн у 2025 р. Причина – зростання витратної частини, насамперед через масштабні інвестиції у розвиток мережі: відкриття понад 10 тис. нових точок у 2024 р., будівництво сортувальних терміналів, розгортання поштоматної мережі [13]. По суті, компанія свідомо жертвує короткостроковою прибутковістю заради нарощування ринкової частки і фундаменту для досягнення цілі у 2 млрд посилок до 2030 р.

Окремої уваги заслуговує виручка на 1 співробітника – ключовий індикатор ефективності використання людських ресурсів. За чотири роки вона зросла з 790 тис. грн до 1964 тис. грн, тобто у 2,49 раза. Для логістичної галузі це винятково високий темп, що вказує на істотний приріст продуктивності. Зумовлений він одночасною дією трьох чинників: автоматизації операцій (поштомати, цифрові сервіси, мобільні застосунки), оптимізації штату (трансформація NOVA IDEA 2024 р., у межах якої 800 офісних співробітників звільнились, а 1200 перейшли на операційну роботу [17]) і масштабування ефекту від інвестицій в ІТ-інфраструктуру.

Подібну картину дає й кількість оброблених відправлень на 1 співробітника: вона зросла з 15,65 тис. шт. у 2023 р. до 18,93 тис. шт. у 2025 р. (+21%). Це прямий вимірник продуктивності операційного персоналу, який підтверджує тезу про якісне покращення HR-системи: при незмінному штаті обсяг роботи зростає більш ніж на п'яту.

Динаміку ключових фінансових показників унаочнено на рис. 2.3.

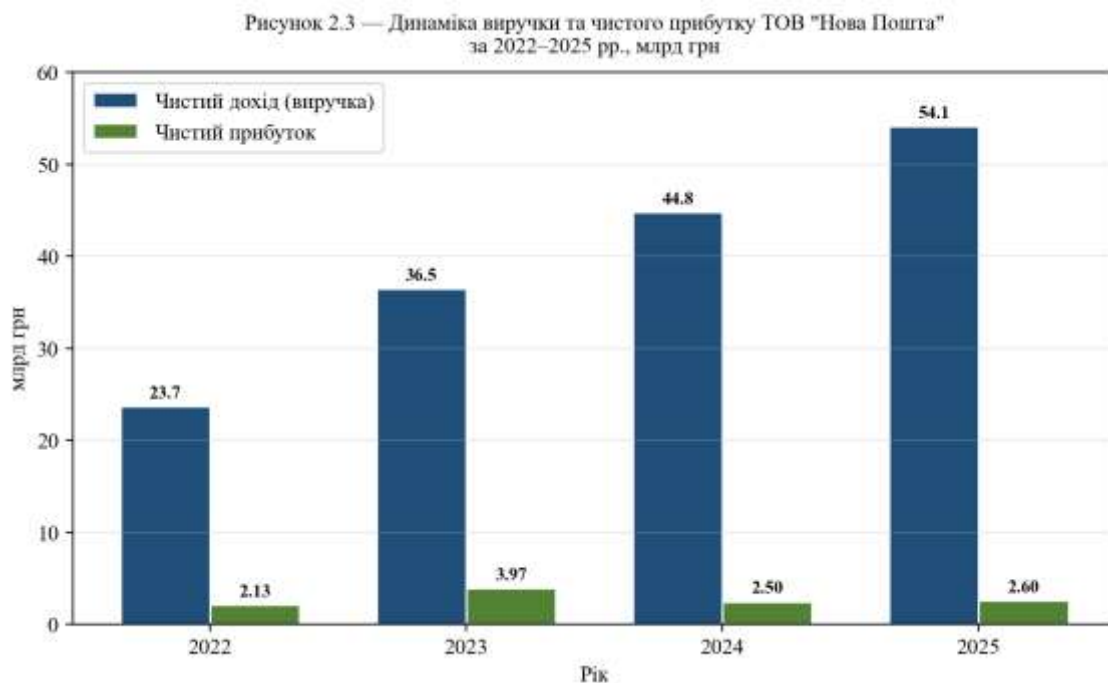


Рисунок 2.3 – Динаміка виручки і чистого прибутку ТОВ «Нова Пошта» 2022–2025, млрд грн

2.1.4. Фінансовий аналіз діяльності підприємства.

За методичними рекомендаціями фінансовий аналіз об'єкта дослідження має охоплювати оцінку майнового стану, ліквідності і платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності діяльності за останні три роки. Тут є важлива особливість: ТОВ «Нова Пошта» не є публічною акціонерною компанією, а її повна фінансова звітність за 2022–2025 рр. представлена у відкритих джерелах з обмеженнями. Тому аналіз спирається на публічно підтверджені показники з прямою вказівкою джерела, а коло коефіцієнтів, що вимагають повного балансу, звужено до тих, які можна обчислити на основі публічної інформації.

Аналіз майнового стану. На кінець 2024 р. активи ТОВ «Нова Пошта» склали 23,10 млрд грн, а власний капітал – 9,50 млрд грн [19]. Звідси обсяг зобов'язань підприємства на кінець 2024 р. становив 13,60 млрд грн (поточних і довгострокових сумарно). Розгорнута структура активів (необоротних/оборотних, основних/обігових) у відкритих джерелах не наводиться.

Аналіз показників рентабельності. На основі публічних даних розраховано три основні коефіцієнти рентабельності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Коефіцієнти рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за 2023–2025 рр.

Показник	Формула	2023	2024	2025
Рентабельність продажу (за чистим прибутком), %	$(\text{ЧП} / \text{Виручка}) \times 100\%$	10,9	5,6	4,8
Рентабельність активів (ROA), %	$(\text{ЧП} / \text{Активи}) \times 100\%$	н/д	10,8	н/д
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	$(\text{ЧП} / \text{ВК}) \times 100\%$	н/д	26,3	н/д

Джерело: розраховано автором на основі [4], [5], [6], [9], [10], [11], [19].

З табл. 2.3 видно, що рентабельність продажу спадала: 10,9% у 2023 р., 5,6% у 2024 р. і 4,8% у 2025 р. Це закономірний наслідок інвестиційної фази, у якій компанія перебуває з 2023 р. Натомість рентабельність власного капіталу у 26,3% за 2024 р. лишається на високому рівні – свідчення ефективного використання акціонерного капіталу і привабливості бізнесу для власників.

Аналіз ділової активності. У логістичній галузі найважливіший показник ділової активності – оборотність активів. У 2024 р. вона дорівнювала 1,94 (44,77 млрд грн виручки на 23,10 млрд грн активів): кожна гривня активів забезпечила 1,94 грн виручки. Для логістики це середньовисоке значення, яке вказує на ефективне використання матеріально-технічної бази [19].

Аналіз податкового навантаження. За даними [11], сукупний обсяг сплачених податків і зборів групи NOVA за 2025 р. склав 16,2 млрд грн, і більшу частину цієї суми генерує саме ТОВ «Нова Пошта» як головна юридична особа групи. Показово, що навіть у складному 2022 році платежі лишалися стабільними (2,9 млрд грн за I півріччя [20]), а це підтверджує фінансову стійкість компанії та її вагу для державного бюджету.

Узагальнюючи фінансовий аналіз, можна говорити про стійке і прискорене зростання бізнесу ТОВ «Нова Пошта» з помірним зниженням маржинальності, спричиненим активною інвестиційною фазою. Підприємство демонструє високу продуктивність використання людських ресурсів (виручка на 1 співробітника +148% за 4 роки), що формує сприятливий контекст для подальшого аналізу його HR-системи у наступних підрозділах.

2.1.5. Узагальнення характеристики.

ТОВ «Нова Пошта» – системоутворююче підприємство української логістичної галузі з 25-річною історією, розгалуженою організаційною структурою, активним розширенням мережі (з 22 тис. до 50 тис. точок за 4 роки), стабільною фінансовою позицією і високими темпами зростання продуктивності. Компанія стала піонером низки управлінських практик у вітчизняному бізнесі: запровадила наглядову раду з 2015 р., публічно розкриває ESG-звітність з 2019 р. [34], планує стратегію на 5-річний горизонт (ціль 2 млрд посилок до 2030 р.). Особливо важливо для подальшого аналізу те, що з 2025 р. підприємство здійснює системну управлінську трансформацію, зокрема модернізацію HR-функції (нова HR-директорка, програма NOVA IDEA). Саме ця трансформація створює актуальний контекст для дослідження поточної системи оцінки показників роботи персоналу та обґрунтування пропозицій щодо її удосконалення.

2.2. Оцінювання ключових показників ефективності роботи персоналу підприємства

Окресливши загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова Пошта», звернімося безпосередньо до ключових показників ефективності роботи її персоналу. Виклад побудовано у двох вимірах одночасно: за категоріями

працівників – від операційного персоналу першої лінії до топ-менеджменту – і за типами оцінних показників (результативність, якість, поведінкові метрики та HR-метрики корпоративного рівня). Тут є одна суттєва методологічна особливість. Значна частина деталізованих КРІ ТОВ «Нова Пошта» належить до комерційної інформації і у відкритих джерелах не розкривається. Через це аналіз спирається на публічно підтверджені дані, на узагальнення галузевих практик, а також на непрямі свідчення з рейтингів, звітів зі сталого розвитку та HR-публікацій.

2.2.1. Структура та категорії персоналу.

Станом на 2026 р. у ТОВ «Нова Пошта» працює 27 572 особи - це шосте місце у рейтингу найбільших роботодавців України [18]. Для порівняння: середньооблікова чисельність штатних працівників наприкінці 2024 р. дорівнювала 27 509 особам, а наприкінці 2023 р. - 26 327 особам [17]. Отже, упродовж 2023–2024 рр. штат поповнився на 1182 особи (+4,5%), а за 2024–2026 рр. - ще на 63 особи (+0,2%). Цікавішою є довша перспектива: порівняно з 2021 р. чисельність персоналу скоротилася приблизно на 2218 осіб (-7,5%), і це попри кратне зростання обсягу обслуговування.

Як саме цей штат розподіляється за категоріями - оператори відділень, кур'єри, сортувальники, водії, ІТ-фахівці, керівники, адміністративний персонал – у відкритих джерелах не розкривається. Проте публічні заяви співвласника В. Поперешнюка дають змогу реконструювати орієнтовну картину: цільова частка офісного персоналу в компанії – 10-15%, тоді як історично вона сягала близько 30% [17]. Цю реконструкцію наведено на рис. 2.4 з обов'язковою позначкою про її модельний характер.

Рисунок 2.4 — Орієнтовна структура персоналу ТОВ "Нова Пошта" за категоріями (модельна оцінка)

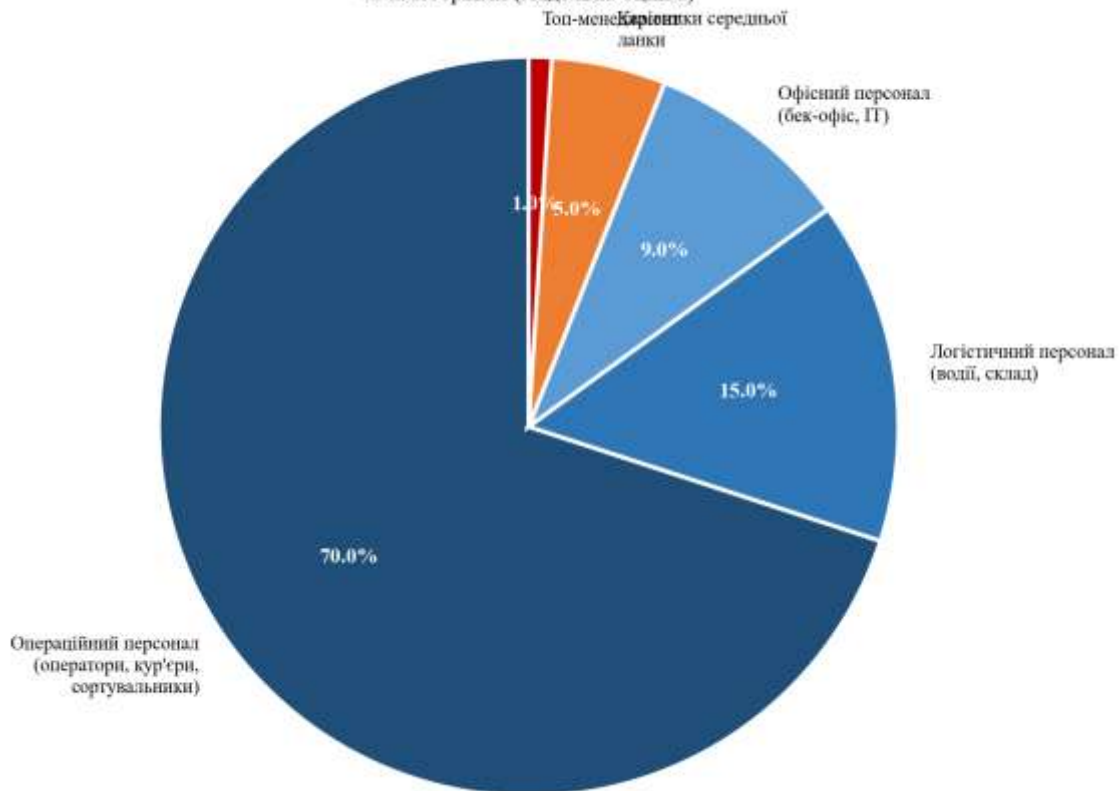


Рисунок 2.4 – Орієнтовна структура персоналу ТОВ «Нова Пошта» за категоріями (модельна оцінка)

Помітною подією 2024 р. стала програма управлінської трансформації NOVA IDEA. У її межах 2000 офісних співробітників отримали пропозицію перейти на операційні позиції; погодились 1200 осіб, а 800 – звільнилися [17]. Координувала програму «команда реформаторів» із 75 осіб на чолі з В. Беспаловою, керівницею відділення №10 в Ірпені. NOVA IDEA цікава тут не лише як масштабна реструктуризація, прив'язана до стратегічної цілі компанії: вона безпосередньо стосується системи оцінки персоналу. Адже рішення про перехід чи звільнення кожного офісного працівника ухвалювали, виходячи з оцінки його професійної готовності до операційної роботи та відповідності новим вимогам.

2.2.2. Ключові показники ефективності операційного персоналу

Оператори відділень, кур'єри і сортувальники - операційний персонал першої лінії - формують основну масу штату ТОВ «Нова Пошта» (за модельною

оцінкою близько 70%) і саме вони безпосередньо обслуговують кінцевих клієнтів. Ключові показники ефективності цієї категорії систематизовано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Ключові показники ефективності операційного персоналу ТОВ «Нова Пошта» (узагальнення за публічними джерелами та галузевими практиками)

Категорія	Показники результативності	Показники якості	Поведінкові показники
Оператори відділень	Кількість обслужених клієнтів/змін; обсяг прийнятих і виданих відправлень	Точність прийому, % помилок при оформленні документації, NPS клієнта	Дотримання стандартів обслуговування, оцінка mystery shopper, відсутність скарг
Кур'єри	Кількість доставок/день; % доставок з першої спроби	Дотримання нормативного часу доставки, цілість упаковки, оцінка клієнта в мобільному застосунку	Дотримання маршруту, час перебування на адресі
Сортувальники	Обсяг переміщеного вантажу/змін; швидкість сортування (од./год.)	% помилок сортування, % пошкоджень упаковки	Дотримання техніки безпеки, ергономічних інструкцій, командна взаємодія
Водії-експедитори	Кілометраж, своєчасність рейсів	Витрата палива, відсутність ДТП, цілість вантажу	Дотримання режимів роботи і відпочинку
Працівники терміналів	Обсяг операцій із завантаженням/розвантаженням	Швидкість обробки контейнерів, % помилок маркування	Дотримання техніки безпеки

Джерело: складено автором на основі узагальнення публічних позицій ТОВ «Нова Пошта» [42], галузевих практик [88], [89] та теоретичних засад [62], [70]. Точні нормативні значення KPI становлять комерційну інформацію і у відкритих джерелах не розкриваються.

Із табл. 2.4 видно, що система KPI ТОВ «Нова Пошта» багатовимірна: вона охоплює всі три ключові аспекти роботи – результативність, якість і поведінку – й тримається на автоматичній реєстрації більшості метрик через ІТ-системи (TMS, WMS, мобільний застосунок кур'єра, сканери відділень). За цим принципом

компанія близька до провідних світових логістичних операторів, розглянутих у підрозділі 1.3.

Серед якісних показників компанія публічно декларує *Net Promoter Score (NPS)* – індекс лояльності клієнтів. Точні значення NPS повністю не оприлюднюються, проте рейтинги і звіти НП [49], [50] непрямо вказують, що за якістю обслуговування компанія входить до групи лідерів українського ринку. NPS вимірюється і на рівні всього підприємства, і на рівні окремих відділень, тож слугує водночас показником для оцінки керівників відділень і команд.

2.2.3. Ключові показники ефективності керівників і офісного персоналу.

Для керівників середньої ланки - начальників відділень, керівників регіональних дирекцій і сортувальних центрів - та для офісних спеціалістів застосовується інший набір показників, орієнтований на досягнення підрозділами стратегічних і тактичних цілей (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Ключові показники ефективності керівників і офісного персоналу ТОВ «Нова Пошта» (узагальнення)

Категорія	KPI результативності	KPI якості	KPI розвитку
Начальники відділень	Виручка відділення; виконання плану обороту	NPS відділення; плинність персоналу; % повторних звернень	Залученість команди; розвиток підлеглих
Регіональні менеджери	Виручка регіону; ROI відкриття нових точок	Плинність по регіону; кількість порушень стандартів	Розвиток внутрішнього резерву
Керівники сортувальних центрів	Пропускна спроможність; собівартість обробки одиниці	% помилок; своєчасність відправлень	Безпека; навчальне покриття
Офісні спеціалісти (фінанси, юристи, HR, IT)	Своєчасність виконання внутрішніх SLA; обсяг закритих задач	Якість документів; % помилок	Участь у крос- функціональних проєктах
Топ-менеджмент	Стратегічні KPI компанії (виручка, частка ринку, EBITDA)	Корпоративна культура; ESG- метрики	Лідерство, розвиток наступників

Джерело: складено автором на основі узагальнення публічних практик НП, теоретичних засад [54], [56], [60] та галузевих стандартів [78], [79], [83].

Окремо варто виділити учасників крос-функціональних проєктних команд – категорію, особливо показову для освітньої програми «Управління проєктами». Наочний приклад такої команди в НП – згадана «команда реформаторів» NOVA IDEA з 75 осіб [17]. Її діяльність була чітко проєктно-обмеженою: визначені цілі (трансформація офісного штату), терміни (фактично 2024 р.), ресурси та очікувані результати. Оцінювати членів подібної команди слід з огляду і на індивідуальний внесок у досягнення цілей проєкту, і на командну взаємодію, – саме так, як описано у Розділі 1 (PMBOK 7, ISO 21500:2021).

2.2.4. Корпоративні HR-метрики

На корпоративному рівні ТОВ «Нова Пошта» відстежує низку агрегованих HR-метрик, що характеризують роботу персоналу загалом. Доступні дані зведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Корпоративні HR-метрики ТОВ «Нова Пошта» – публічно доступні дані

Метрика	Значення	Період	Джерело
Середньооблікова чисельність персоналу	з 27 509 до 27 572	2024–2026	[17], [18]
Виручка на 1 співробітника, тис. грн	з 1627 до 1964	2024–2025	розрахунок автора
Посилок на 1 співробітника, тис. шт./рік	з 17,4 до 18,9	2024–2025	розрахунок автора
Кількість випускників Школи бізнесу НП	6 000+ офлайн + 25 500+ онлайн	накопичено до 2026	[35]
Кількість програм Корпоративного університету	60+	станом на 2026	[38]
Готовність рекомендувати курси Школи бізнесу	92,12%	за весь період	[35]

Частка випускників курсу «Ефективність бізнесу», що збільшили прибуток на 100%+	23%	за весь період	[35]
Місце в рейтингу найбільших роботодавців України	6-те	2026	[18]
Плинність кадрів, %	кількісно не розкривається; декларується «стратегія утримання, що скоротила плинність»	поточний період	[40]
Гендерний/віковий розподіл	деталізовані відсотки публічно не розкриваються	—	—
eNPS, Employee Engagement	кількісно не розкриваються у відкритих джерелах	—	—

Джерело: складено автором.

Зіставлення даних табл. 2.6 виявляє характерну закономірність: ТОВ «Нова Пошта» охоче розкриває ті HR-метрики, що мають іміджеву чи інвестиційну цінність – масштаб навчальних програм, рейтинги роботодавця, продуктивність, – натомість залишає закритими показники, які традиційно вважають комерційною таємницею (плинність, eNPS, структура персоналу за категоріями, ФОП). Для приватної компанії така вибірковість цілком типова й аж ніяк не свідчить про недоліки HR-системи, проте для зовнішнього дослідника вона створює відчутні методологічні обмеження. У наступних підрозділах і в Розділі 3 ми зважатимемо на цей факт – через обережне моделювання і через прямі пропозиції щодо більшої публічної прозорості як одного з напрямів удосконалення.

2.2.5. Інструменти розвитку: Школа бізнесу і Корпоративний університет

Одна з безперечно сильних сторін HR-системи ТОВ «Нова Пошта» – і вона публічно підтверджується даними – це комплексна інфраструктура навчання й розвитку, що тримається на двох взаємодоповнюючих платформах.

Школа бізнесу «Нова Пошта» (Nova Education) працює з 2016 р. й адресована як власним співробітникам, так і бізнес-партнерам компанії – представникам малого і середнього бізнесу [35], [37]. Станом на 2026 р. офлайн-програми пройшло понад 6 000 підприємців, а онлайн-курси – понад 25 500 учасників. Про якість освітнього продукту красномовно говорять два показники: рекомендаційний рівень 92,12% і прикладна віддача – 23% випускників курсу «Ефективність бізнесу» збільшили прибуток на 100%+.

Корпоративний університет ТОВ «Нова Пошта» (cu-np.com) пропонує співробітникам понад 60 навчальних програм [38] – від введення в посаду й первинного навчання на робочому місці до «Практичного університету», карти кар'єри, тренінгів з проєктного менеджменту, комунікацій і ПЗ [39]. Така архітектура навчання співзвучна з кращими практиками провідних світових логістичних операторів (CIM Academy DHL, Earn & Learn UPS).

Промовистим підтвердженням дієвості системи внутрішнього розвитку є кар'єрний шлях нинішнього CEO Є. Тафійчука: від вантажника у 2012 р. до генерального директора у 2026 р. [25]. Подібні історії формують потужний внутрішньо-мотиваційний сигнал для всіх категорій персоналу й працюють як нематеріальний фактор утримання.

2.2.6. Сильні сторони і прогалини діючої системи оцінки.

Якщо звести аналіз докуп, систему оцінки ключових показників роботи персоналу ТОВ «Нова Пошта» слід визнати такою, що *має ряд об'єктивно сильних сторін*. Серед них – автоматизація збору операційних метрик через ІТ-системи, розвинена інфраструктура навчання і розвитку, реальні кейси внутрішнього кар'єрного зростання, інтегрованість HR-функції на рівні топ-менеджменту (наглядова рада з 2015 р., нова HR-директорка з 2025 р.), а також відносна стабільність штату при кратному зростанні обсягу операцій.

Поряд із цим помітні й *прогалини та потенційні напрями удосконалення*. Перший з них – *брак публічної прозорості HR-метрик*: плинність, eNPS, ФОП за

категоріями. Тут показовий приклад DHL, де ключові HR-метрики входять до ESG-звіту і прив'язані до винагороди керівництва; розширивши власну публічну звітність, ТОВ «Нова Пошта» могло б суттєво зміцнити свою інвестиційну і репутаційну позицію.

Другий – відсутність публічної інформації про регулярний цикл «Survey-Feedback-Action» за прикладом FedEx. Канали зворотного зв'язку компанія декларує (внутрішній корпоративний Telegram із 12 000 учасниками, у тому числі в анонімному режимі [17]), однак формалізованого щорічного циклу опитувань, де результати прив'язані до конкретних дій на рівні всієї компанії, публічно не підтверджено.

Третій напрям – недостатня публічна формалізація системи KPI. Логістичні оператори світового рівня публікують свої KPI-системи на корпоративних сайтах і у звітах зі сталого розвитку, що додає прозорості й водночас працює на залучення кваліфікованих кандидатів. У цьому ТОВ «Нова Пошта» має очевидний простір для розвитку.

Нарешті, потенціал розвитку оцінки проєктних команд. Масштаб трансформацій (NOVA IDEA, цифрова трансформація, програма 2 млрд посилок до 2030) множить кількість проєктних ініціатив, а отже, актуалізує впровадження формалізованої оцінки членів проєктних команд за стандартами PMI.

Окреслені сильні сторони і прогалини стають відправною точкою для подальшого аналізу – показників продуктивності праці та системи оплати праці у наступному підрозділі, а далі й для розробки обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення системи оцінювання у Розділі 3.

2.3. Аналіз показників продуктивності праці та системи оплати праці персоналу

Продуктивність праці та система оплати тісно переплетені між собою: разом вони визначають конкурентоспроможність підприємства, його фінансові результати і здатність утримувати кваліфіковані кадри на доволі напруженому національному ринку праці. У цьому підрозділі обидва ці напрями розглянуто стосовно ТОВ «Нова Пошта» на основі публічно доступних даних. Там, де таких даних бракує або вони мають оціночний характер, ми це окремо зазначаємо.

2.3.1. Аналіз продуктивності праці

У логістично-сервісних компаніях продуктивність праці заведено вимірювати кількома взаємодоповнюючими показниками: вартісним (виручка на одного співробітника), натуральним (обсяг операцій на одного співробітника) і часовим (час на виконання одиниці операції). Для ТОВ «Нова Пошта» найбільш показовою є динаміка перших двох показників за 2022–2025 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Динаміка показників продуктивності праці ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025	Темп зростання 2025/2023, %
Чистий дохід, млрд грн	23,70	36,47	44,77	54,15	+48,5
Кількість відправлень, млн шт.	н/д	412	480	522	+26,7
Середньооблікова чисельність, тис. осіб	~30 (оцінка)	26,33	27,51	27,57	+4,7
Виручка на 1 співробітника, тис. грн	790	1 385	1 627	1 964	+41,8

Посилок на 1 співробітника, тис. шт./рік	н/д	15,65	17,44	18,93	+21,0
Виручка на 1 посилку (середній чек), грн	н/д	88,52	93,27	103,74	+17,2

Примітка: чисельність штату за 2022 р. наведено як орієнтовну оцінку на квітень 2022 р. за публічними джерелами.

Джерело: розраховано автором на основі [4]–[11], [17], [18], [20].

Дані табл. 2.7 дозволяють виокремити кілька ключових моментів.

Передусім помітна динаміка вартісної продуктивності праці - виручка на 1 співробітника зросла з 1385 тис. грн у 2023 р. до 1964 тис. грн у 2025 р., тобто на 41,8% за 2 роки. Темп безпрецедентно високий і помітно випереджає інфляцію за цей період: за даними Держстату, кумулятивна інфляція 2023–2025 рр. склала близько 30%. Якщо очистити приріст від інфляційної складової, реальне зростання продуктивності становить приблизно 9–12% - рівень, що відповідає кращим практикам логістичної галузі.

Не менш важливою є натуральна продуктивність праці: кількість посилок на 1 співробітника зросла з 15,65 тис. шт. до 18,93 тис. шт. (+21,0%). На цей показник інфляція не впливає, тому він прямо вимірює операційну ефективність. Те, що натуральна продуктивність зростає одночасно з вартісною, переконує: ідеться про реальне, а не лише номінальне підвищення віддачі від людських ресурсів.

Свою роль зіграв і середній чек на 1 посилку, який піднявся з 88,52 грн у 2023 р. до 103,74 грн у 2025 р. (+17,2%). Тут спрацювали два чинники – інфляційне коригування тарифів і зміщення продуктового міксу в бік преміальних сервісів та міжнародних відправлень. Зростання середнього чеку додатково підживлює вартісну продуктивність праці.

Окремо варто відзначити, що штат залишився відносно стабільним (+4,7% за 2 роки), тоді як обсяг операцій зріс на 26,7%. Такий розрив указує на *якісну*

реструктуризацію HR-системи, яка відбулася передусім завдяки трьом речам: автоматизації операцій (поштомати, цифрові сервіси); програмі NOVA IDEA, що перерозподілила персонал з офісу в операційну зону; масштабній агентській моделі відділень (співвідношення власні/агентські відділення на кінець 2024 р. – 1891/11317 [6]).

Динаміку ключових показників продуктивності праці унаочнено на рис. 2.5.

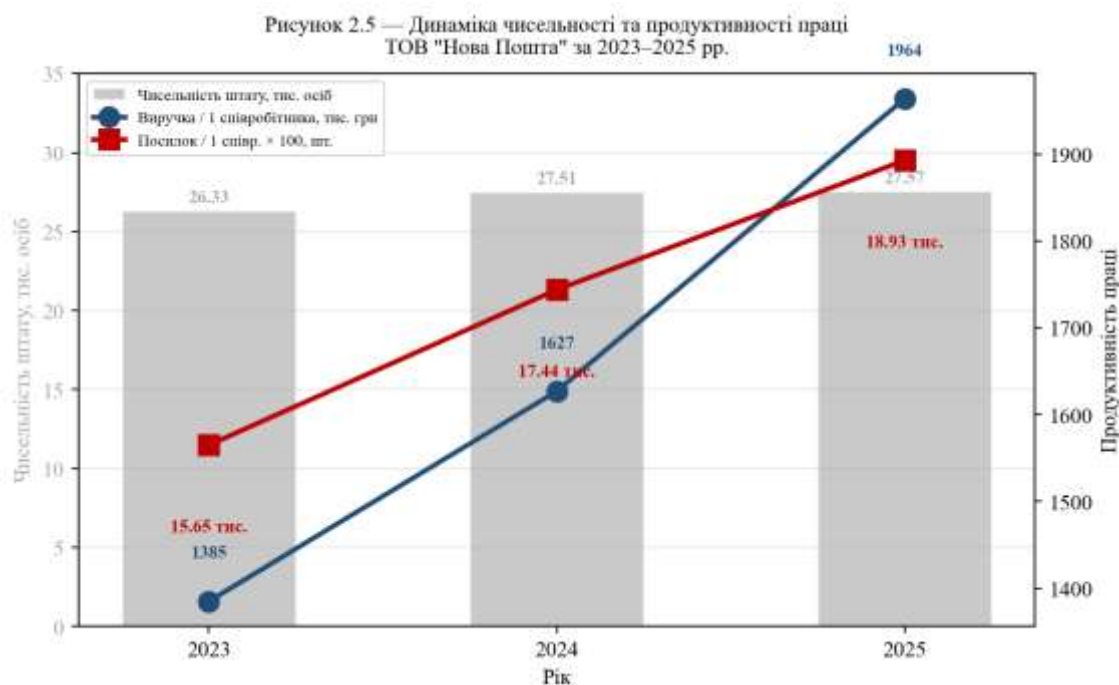


Рисунок 2.5 - Динаміка штату та продуктивності праці ТОВ «Нова Пошта» 2023–2025

2.3.2. Фактори зростання продуктивності.

Виявлений приріст продуктивності праці на ТОВ «Нова Пошта» не випадковий - за ним стоїть сукупна дія кількох чинників.

Технологічний фактор. Активне впровадження цифрових технологій - поштоматів (24 002 одиниці на кінець 2024 р. і 28 141 у липні 2025 р. [15]), мобільного застосунку, автоматизованих сортувальних ліній, кастомних поштоматів – дало змогу виконувати дедалі більший обсяг операцій без пропорційного нарощування штату. Поштомат, по суті, перебирає на себе функцію оператора відділення для значної частини рутини (отримання посилки,

оплата). За оцінкою автора, лише розширення мережі поштоматів за 2023–2025 рр. вивільнило еквівалент 1500–2500 операторських посад.

Структурний фактор. Перерозподіл персоналу з офісу в операційну зону (програма NOVA IDEA 2024 р. - 1200 переходів і 800 звільнень) прибрав надлишковий бюрократичний шар і спрямував ресурси безпосередньо на створення цінності [17]. Це показова управлінська інтервенція, що демонструє рішучість компанії в оптимізації управлінських витрат.

Освітній фактор. Інтенсивне внутрішнє навчання через Школу бізнесу (понад 25 500 онлайн-учасників) і Корпоративний університет (60+ програм) підтримує кваліфікацію персоналу на рівні, потрібному для роботи з модернізованими процесами і технологіями [35], [38].

Мотиваційний фактор. Відносно стабільна оплата праці з регулярними переглядами тарифних ставок, доплати за нічні зміни (+20%), медичне страхування і соціальний пакет [41], [42] утримують персонал достатньо довго, щоб він накопичував досвід і нарощував індивідуальну продуктивність.

2.3.3. Система оплати праці ТОВ «Нова Пошта».

Система оплати праці у ТОВ «Нова Пошта» спирається на загальноприйняті в українській практиці засади і будується за комбінованою моделлю: погодинна тарифна ставка з елементами відрядної оплати - для операційного персоналу, фіксований оклад із преміями – для офісного. Публічно доступні дані щодо рівня оплати у компанії зведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Орієнтовний рівень заробітної плати персоналу ТОВ «Нова Пошта» за категоріями (2025 р.)

Категорія	Орієнтовна оплата праці, грн/міс	Структура виплат	Джерело
Прибиральник, допоміжний персонал	~4 695	Тарифна ставка	[41]
Оператор відділення	19 000 – 21 500 (228–258 тис. грн/рік)	Тариф + бонуси за обсяг + +20% за нічні зміни	[41]

Кур'єр	~15 000 – 22 000	Тариф + доплати за кількість доставок	[41], [42]
Сортувальник	~13 000 – 18 000	Тариф + бонуси за обсяг	оцінка автора за галуззю
Водій-експедитор	~25 000 – 35 000	Тариф + бонуси за кілометраж і своєчасність	оцінка автора за галуззю
Менеджер з продажу / клієнтський сервіс	~15 243	Оклад + бонуси за досягнення KPI	[41]
Начальник відділення	~30 000 – 45 000	Оклад + квартальна премія	оцінка автора
Спеціаліст бек-офісу (фінансист, юрист, HR-менеджер)	~25 000 – 55 000	Оклад + квартальна премія	оцінка автора
ІТ-фахівець (Junior / Middle / Senior)	~35 000 – 100 000+	Оклад + бонуси за досягнення спринтів	оцінка автора за ринком

Джерело: складено автором на основі [41], [42], узагальнення галузевих даних і ринку праці. Точні корпоративні тарифні сітки і бонусні моделі становлять комерційну інформацію і у відкритих джерелах не розкриваються.

Помітною рисою системи оплати праці ТОВ «Нова Пошта» є нефінансові складники соціального пакета, серед яких [41], [42]: медичне страхування; виплата заробітної плати двічі на місяць; підвищені тарифи за роботу у нічний час, у вихідні і святкові дні (до +20%); надання спецодягу і засобів індивідуального захисту; навчання за кошт компанії через Корпоративний університет; програми внутрішнього зростання і кар'єрних треків.

Воєнні умови додали до цього пакета окремий блок елементів: бронювання критичних співробітників від мобілізації [45]; забезпечення мобілізованих повним комплектом амуніції; психологічну підтримку для співробітників і їхніх родин; матеріальну допомогу переселенцям і працевлаштування ВПО [21], [28]. Профспілка «Нова Пошта» (ВПСП) реалізує програми матеріальної допомоги, оздоровлення, спорту, обласних осередків [44].

2.3.4. Оцінка фонду оплати праці та зарплатомісткості.

Точний обсяг фонду оплати праці (ФОП) ТОВ «Нова Пошта» у відкритих джерелах не розкривається – він захований у складі звітних статей «Витрати на оплату праці» фінансової звітності, доступної на платформі SMIDA, але детально у річних релізах не публікується. Щоб отримати приблизну оцінку ФОП, скористаємося моделюванням на основі середніх показників заробітної плати за категоріями і модельної структури персоналу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Оцінка фонду оплати праці ТОВ «Нова Пошта» за 2025 р. (розрахунок автора)

Категорія	Орієнтовна частка у штаті, %	Кількість осіб (з 27 500)	Середня з/п (брутто), тис. грн/міс	ФОП категорії, млн грн/міс
Операційний персонал (оператори, кур'єри, сортувальники)	70	19 250	18	346,5
Логістичний персонал (водії, термінал)	15	4 125	28	115,5
Керівники середньої ланки	5	1 375	40	55,0
Офісний персонал (бек-офіс, IT)	9	2 475	45	111,4
Топ-менеджмент і функціональні директори	1	275	150	41,3
Разом	100	27 500	–	669,7

Прогнозований річний ФОП = $669,7 \times 12 = 8\,036,4$ млн грн = 8,04 млрд грн.

Джерело: модельний розрахунок автора на основі [17], [18], [41], [42]; ФОП є оцінкою, фактичне значення може відхилятися на $\pm 15\%$ залежно від реальної структури штату і середніх ставок. Розрахунок підлягає перевірці за фактичною фінансовою звітністю.

Маючи модельну оцінку ФОП у 8,04 млрд грн і зафіксовану виручку 2025 р. у 54,15 млрд грн, обчислимо зарплатомісткість підприємства:

$$ЗМ = \text{ФОП} / \text{Виручка} = 8,04 / 54,15 = 0,1485 \text{ (або } 14,85\%)$$

Отже, на кожну гривню виручки припадає близько 14,85 коп. витрат на оплату праці. Значення близьке до середньогалузевого для логістичних компаній з високою часткою операційного персоналу (типовий діапазон 12–18%). Для порівняння: у роздрібній торгівлі зарплатомісткість становить 6–10%, у будівництві – 18–25%, в ІТ-послугах – 35–55%. Помірний рівень зарплатомісткості ТОВ «Нова Пошта» говорить про збалансованість оплати праці з обсягом операцій і відсутність ризику структурного дефіциту мотивації.

Динаміку модельної оцінки ФОП і середньої з/п за категоріями проілюстровано на рис. 2.6.

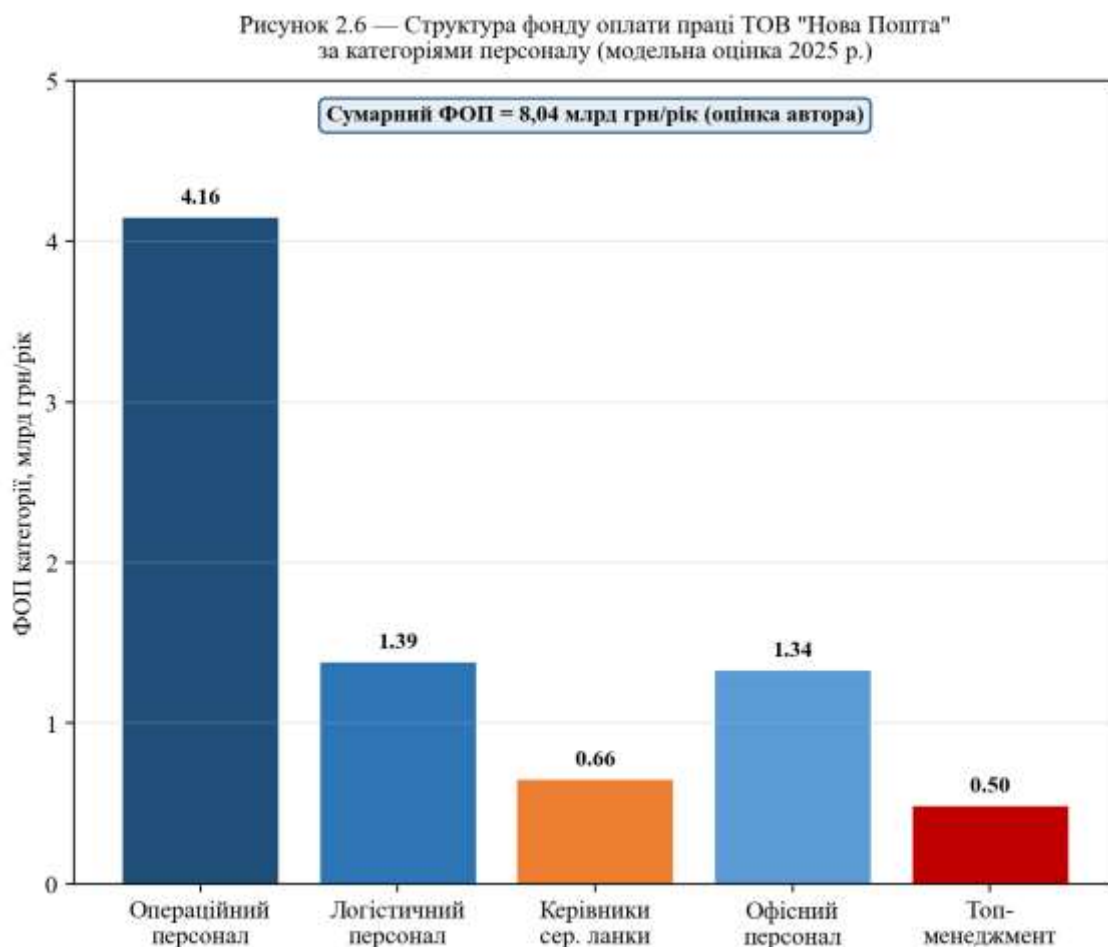


Рисунок 2.6 – Структура ФОП ТОВ «Нова Пошта» за категоріями персоналу (модельна оцінка 2025 р.)

2.3.5. Зіставлення з ринковими бенчмарками.

Щоб оцінити, наскільки конкурентний рівень оплати праці у ТОВ «Нова Пошта», зіставимо його з галузевими бенчмарками. За даними Державної служби статистики України, середня заробітна плата у сфері складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності у 2025 р. становить близько 17–19 тис. грн/міс (оцінка автора за галуззю). Орієнтовна середня по ТОВ «Нова Пошта» (з модельної оцінки) сягає приблизно 24 тис. грн/міс (8,04 млрд грн / 27,5 тис. осіб / 12), що на 25–40% перевищує середньогалузевий рівень. Це підтверджує конкурентоспроможну позицію компанії на ринку праці.

Ще одна конкурентна перевага НП – комплексний нефінансовий пакет (медстрахування, навчання, кар'єрні перспективи, психологічна підтримка), якого практично немає у дрібних учасників ринку. У сукупності матеріальної і нематеріальної мотивації ТОВ «Нова Пошта» об'єктивно належить до групи привабливих роботодавців українського ринку, що підтверджується входженням у топ-10 найбільших роботодавців [18] і регулярними згадками у рейтингах «найкращих роботодавців України» Forbes Ukraine [49], [50].

2.3.6. Узагальнення аналізу.

Проведений аналіз продуктивності праці і системи оплати праці ТОВ «Нова Пошта» зводиться до кількох ключових тез.

Продуктивність праці у компанії демонструє стійке і прискорене зростання – як у вартісному, так і у натуральному вимірі: +41,8% і +21,0% за 2 роки відповідно. Це результат успішної цифрової трансформації, структурних HR-рішень (NOVA IDEA) та інвестицій у розвиток персоналу.

Система оплати праці поєднує комбіновану модель (тариф + бонуси) для операційного персоналу з окладною моделлю для офісного, що відповідає галузевим практикам. Рівень оплати на 25–40% перевищує галузеві бенчмарки і тим самим забезпечує конкурентоспроможність на ринку праці.

Зарплатомісткість на рівні близько 14,85% (модельна оцінка) залишається в межах галузевої норми і не створює критичних ризиків для маржинальності.

Соціальний пакет НП містить унікальні для українського ринку елементи, надто у контексті війни (бронювання, амуніція для мобілізованих, підтримка ВПО, психологічна допомога).

Виявлені сильні сторони і дані аналізу створюють підставу для побудови запропонованої системи удосконалення оцінки і мотивації, що становить зміст Розділу 3.

Аналіз основних показників роботи персоналу на прикладі ТОВ «Нова Пошта», виконаний у Розділі 2, дає змогу сформулювати кілька висновків.

ТОВ «Нова Пошта» (ЄДРПОУ 31316718) належить до системоутворюючих підприємств української логістичної галузі. Компанія працює з 2001 р. і станом на 2026 р. налічує 27 572 співробітників, посідаючи 6 місце серед найбільших роботодавців України. Вона входить до групи NOVA, присутньої у 14 країнах, і має чітко артикульовану стратегічну ціль – вийти на обсяг 2 млрд посилок на рік до 2030 р. Досягти цього без кардинального удосконалення HR-системи неможливо.

Фінансово-економічний стан підприємства засвідчує стійке зростання виручки – з 23,7 млрд грн у 2022 р. до 54,15 млрд грн у 2025 р., тобто на 128,5%. Маржинальність при цьому помірно знижується (рентабельність продажу впала з 10,9% у 2023 р. до 4,8% у 2025 р.), що пояснюється активною інвестиційною фазою. Високі ж значення рентабельності власного капіталу (26,3% у 2024 р.) та оборотності активів (1,94) підтверджують стійкість бізнес-моделі.

Чинна система KPI ТОВ «Нова Пошта» вибудована багатовимірно. Операційний персонал оцінюють за результативністю (обсяг операцій), якістю (NPS, точність) і поведінкою (дотримання стандартів); керівників – за виконанням плану, плинністю та розвитком команди; топ-менеджмент – за стратегічними KPI

компанії. Більшість метрик фіксується автоматично через IT-системи, що узгоджується з кращими світовими практиками.

Програма управлінської трансформації NOVA IDEA 2024 р. – 2000 пропозицій переходу, 1200 переходів і 800 звільнень – наочно показала рішучість керівництва в оптимізації структури штату. Призначення нового CEO (Є. Тафійчук, з 01.01.2026) і нової HR-директорки (А.-М. Сабов, з 01.09.2025) свідчить про курс на модернізацію HR-функції.

До сильних сторін HR-системи ТОВ «Нова Пошта» належать: розвинена інфраструктура навчання (Школа бізнесу – 25 500+ онлайн-учасників, Корпоративний університет – 60+ програм); вдалі кейси внутрішнього кар'єрного зростання (приклад нинішнього CEO); комплексний соціальний пакет (медстрахування, доплати за нічні зміни до +20%, психологічна підтримка, бронювання критичних співробітників в умовах війни); конкурентоспроможний рівень оплати праці – на 25–40% вище галузевих бенчмарків.

Водночас аналіз виявив і прогалини діючої системи оцінки. Це брак публічної прозорості ключових HR-метрик (плинність, eNPS, ФОП за категоріями); відсутність публічно підтвердженого регулярного циклу «Survey-Feedback-Action» за прикладом FedEx; недостатня формалізація системи KPI у відкритій звітності; нарешті, нерозкритий потенціал оцінки членів проєктних команд згідно зі стандартами PMI, що особливо актуально з огляду на нарощування проєктних ініціатив.

Аналіз продуктивності праці засвідчив безпрецедентне зростання: виручка на 1 співробітника піднялася на 41,8% за 2 роки (з 1385 до 1964 тис. грн), а кількість посилок на 1 співробітника – на 21,0% (з 15,65 до 18,93 тис. шт.). Це результат сукупної дії кількох факторів – технологічного (автоматизація через поштомати), структурного (NOVA IDEA), освітнього (навчальні програми) та мотиваційного (соціальний пакет, рівень оплати).

Модельна оцінка фонду оплати праці на 2025 р. (8,04 млрд грн) дозволяє визначити зарплатомісткість підприємства на рівні близько 14,85%. Це значення відповідає галузевим нормам логістично-сервісного сектору і не створює критичних ризиків для маржинальності.

Виявлені сильні сторони і прогалини, а також кількісні характеристики продуктивності та оплати праці утворюють надійну емпіричну основу для розробки обґрунтованих пропозицій щодо удосконалення системи оцінювання роботи персоналу й системи мотивації та стимулювання, чому присвячено Розділ 3.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Формування ефективної системи оцінювання показників роботи персоналу підприємства

3.1.1. Концептуальні засади та архітектура запропонованої системи

Теоретичні узагальнення Розділу 1 і діагностика чинної системи оцінки ТОВ «Нова Пошта», виконана у Розділі 2, дають підставу запропонувати власну модель удосконаленого оцінювання показників роботи персоналу. Логіка цієї моделі проста: зберегти те, що вже працює, і водночас закрити прогалини, виявлені під час аналізу. В основу покладено принцип багатоконтурної інтеграції, а загальний вигляд моделі подано на рис. 3.1.

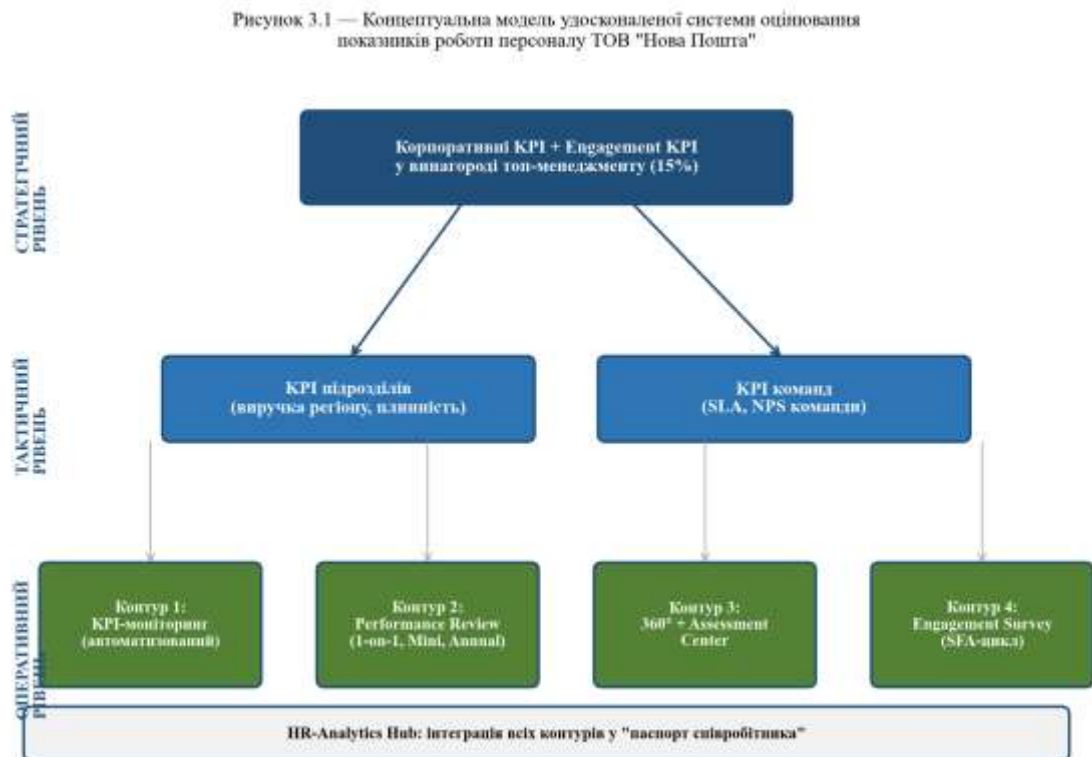


Рисунок 3.1 – Концептуальна модель удосконаленої системи оцінювання показників роботи персоналу ТОВ «Нова Пошта»

Архітектура системи тримається на трьох взаємопов'язаних засадах.

Перша з них – поєднання об'єктивного і суб'єктивного вимірів оцінки. Об'єктивний вимір забезпечує автоматизована KPI-система, яка живиться даними з IT-систем (TMS, WMS, CRM, мобільні застосунки) і тому не залежить від особистого судження керівника. Суб'єктивний вимір дають Performance Review, 360-degree feedback та Assessment Center – вони додають до сухих цифр якісну картину компетенцій, поведінки і потенціалу. Така гібридна конструкція одночасно тримає справедливість оцінки (на ній стоять об'єктивні метрики) і її повноту (її забезпечують суб'єктивні методи).

Друга засада – каскадування цілей згори вниз. Корпоративні KPI ТОВ «Нова Пошта» (виручка, частка ринку, EBITDA, Employee Engagement) розкладаються на KPI підрозділів (виручка регіону, плинність, NPS), ті – на командні показники (продуктивність команди, своєчасність процесів), і вже звідти – на індивідуальні KPI-карти. Завдяки такому ланцюжку оцінка на кожному рівні логічно впливає з рівня вищого.

Третя засада – диференціація за категоріями персоналу. Для кожної з шести категорій, виокремлених у Розділі 2 (операційний персонал, логістичний персонал, керівники середньої ланки, офісні спеціалісти, топ-менеджмент, учасники проєктних команд), передбачено власний набір методів і показників, який відповідає специфіці їхньої роботи.

3.1.2. Запропоновані KPI-карти за категоріями персоналу

Деталізовану систему KPI-карт для шести категорій персоналу ТОВ «Нова Пошта» наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Запропоновані KPI-карти за категоріями персоналу ТОВ «Нова

Пошта»

Категорія	KPI 1 (вага)	KPI 2 (вага)	KPI 3 (вага)	KPI 4 (вага)	KPI 5 (вага)
Оператор відділення	Обсяг операцій/змін а (30%)	NPS клієнта (20%)	% помилок при оформленні (20%)	Дотримання стандартів обслуговування (15%)	Відсутність скарг (15%)
Кур'єр	% успішних доставок з першої спроби (25%)	Своєчасність доставки (25%)	Кількість доставок/день (20%)	Оцінка клієнта в застосунку (20%)	Дотримання маршруту і часу (10%)
Сортувальник	Швидкість сортування од./год. (35%)	% помилок сортування (25%)	% пошкоджень упаковки (20%)	Дотримання техніки безпеки (10%)	Командна взаємодія (10%)
Начальник відділення	Виконання плану відділення (30%)	NPS відділення (20%)	Плинність персоналу (15%)	Залученість команди (15%)	Розвиток підлеглих (10%) + Безпека (10%)
Регіональний менеджер	Виручка регіону (25%)	Плинність по регіону (15%)	ROI відкриття нових точок (20%)	NPS регіону (15%)	Розвиток внутрішнього резерву (15%) + ESG-метрики (10%)
Спеціаліст бек-офісу / ІТ	Виконання внутрішніх SLA (30%)	Якість документів/коду (25%)	Участь у крос-функціональних проєктах (20%)	Дотримання термінів (15%)	Розвиток компетенцій (10%)
Топ-менеджер	Стратегічні KPI компанії (40%)	Employee Engagement (15%)	ESG-метрики (15%)	Корпоративна культура (15%)	Лідерство і розвиток наступників (15%)
Учасник проєктної команди	Внесок у досягнення цілей проєкту (30%)	Дотримання строків (20%)	Дотримання бюджету (15%)	Якість поставлених результатів (20%)	Командна взаємодія і лідерство (15%)

Джерело: розроблено автором з урахуванням теоретичних засад [54], [55], [62], [70], міжнародного досвіду [78]–[96] та специфіки ТОВ «Нова Пошта» [17], [18].

Кожна KPI-карта побудована за кількома спільними правилами. Набір показників навмисно стислий (5-7) – щоб карта залишалася фокусованою і

вимірюваною. Ваги завжди сумуються до 100%. У межах однієї карти співіснують показники результативні, якісні та поведінкові. Нарешті, переважну більшість метрик можна збирати автоматично – через ІТ-системи, що вже працюють у компанії. Окремо для топ-менеджменту запропоновано прив'язати KPI Employee Engagement до 15% сукупної винагороди; цей хід запозичено в DHL Group, де він довів свою дієвість [78], [79].

3.1.3. Цикл «Survey-Feedback-Action» як ядро якісного контуру.

Якісний контур системи будується навколо щорічного циклу «Survey-Feedback-Action» (SFA) – формалізованої адаптації передової практики FedEx Corporation. Те, як цей цикл має виглядати в ТОВ «Нова Пошта», показано на рис. 3.2.

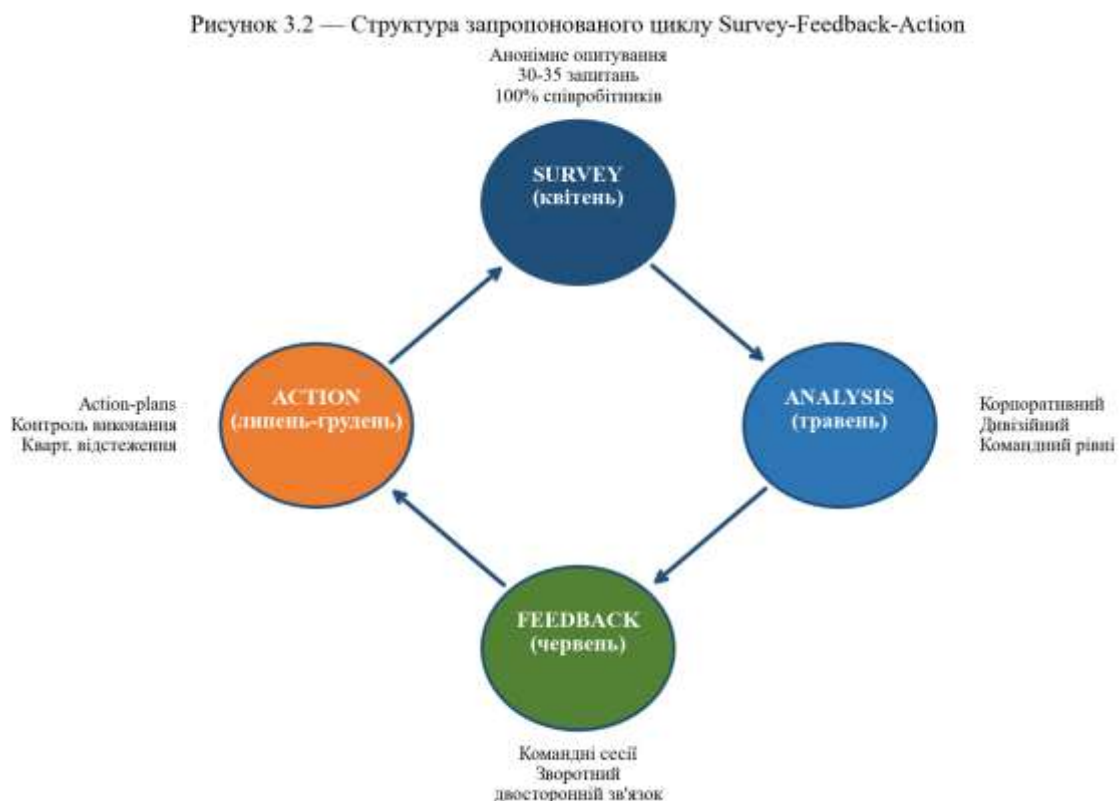


Рисунок 3.2 – Структура запропонованого циклу «Survey-Feedback-Action»

Цикл SFA розгортається у чотири кроки.

Survey (квітень). Усі співробітники ТОВ «Нова Пошта» анонімно проходять онлайн-опитування з 30–35 запитань, згрупованих за блоками: оцінка безпосереднього керівника (10 запитань), задоволеність умовами праці (5 запитань), оцінка корпоративної культури (5 запитань), оцінка можливостей розвитку (5 запитань), Employee Net Promoter Score – eNPS (1 запитання) та відкриті запитання щодо проблем і пропозицій (4-9 запитань).

Analysis (травень). Отримані дані обробляють на трьох рівнях: корпоративному (агрегований Engagement KPI, eNPS, динаміка до попередніх років), дивізійному (зіставлення регіонів, терміналів, функцій) і командному (з порогом анонімізації – не менше 10 респондентів на сегмент). За підсумками виокремлюють «топ-5 проблем», що потребують першочергового вирішення.

Feedback (червень). Менеджери середньої ланки збирають свої підрозділи на командні сесії й разом обговорюють результати. Розмова йде у два боки: керівник представляє командні показники, а команда докопується до коренів проблем і пропонує рішення.

Action (липень – грудень). На корпоративному, дивізійному і командному рівнях формуються конкретні action-plans. У кожному прописано заходи, терміни, відповідальних та очікуваний KPI впливу. Виконання перевіряють щоквартально.

Корпоративний показник Engagement KPI має ввійти до винагороди топ-менеджменту (з вагою 15% для CEO і функціональних директорів, як це зафіксовано у табл. 3.1). Тоді відповідальність за стан корпоративної культури стає для керівництва особистою – за тим самим прикладом DHL Group [79].

3.1.4. Регламент Performance Review і безперервного зворотного зв'язку.

Третій елемент системи – формалізований регламент Performance Review. Він зводить до купи традиційний щорічний огляд і сучасну концепцію безперервного зворотного зв'язку (continuous feedback). Для ТОВ «Нова Пошта» пропонується такий цикл Performance Review:

- Щомісячні 1-on-1 зустрічі безпосереднього керівника з підлеглим (30–45 хвилин): огляд поточних KPI, обговорення поточних викликів, коригування пріоритетів. За форматом це радше коучингова бесіда, результати якої не фіксуються в HR-системі.

- Щоквартальний Mini-Review (1–1,5 години): аналіз досягнення KPI кварталу, оцінка прогресу в компетенціях, коригування індивідуального плану розвитку. Результати потрапляють до HR-системи і стають базою для річної оцінки.

- Щорічний Annual Review (2 години + підготовка): підсумкова оцінка KPI року, розмова про кар'єрний розвиток, перегляд тарифної ставки / бонусу / можливості просування. Тут огляд змикається з SFA-циклом: підсумкова оцінка враховує одночасно власну оцінку керівника і те, як його оцінили підлеглі в опитуванні.

- Внутрішній цифровий інструмент (на базі наявної HR-системи): мобільний застосунок, який дозволяє миттєво залишити зворотний зв'язок «kudos / concern» від колег, керівника чи клієнтів. Накопичене за квартал стає вхідними даними для Mini-Review.

3.1.5. Спеціалізовані методи оцінки для ключових категорій.

Понад універсальний набір KPI/SFA/Performance Review система передбачає окремі методи для двох категорій, що мають підвищений стратегічний пріоритет.

Assessment Center для кадрового резерву. Спираючись на методичні рекомендації PMBOK 7-ї редакції [75] та практику світових логістичних операторів (DHL CIM Supervisory Excellence Academy), для відбору кандидатів на ключові керівні позиції - керівників регіональних дирекцій, функціональних департаментів, кадрового резерву CEO - пропонується запровадити Assessment Center. Його структура така: 2 робочі дні, групи по 8-12 кандидатів, 4-5 експертних асесорів, оцінка за 8 ключовими компетенціями (стратегічне мислення, лідерство, командна робота, орієнтація на результат, прийняття рішень

в умовах невизначеності, комунікація, проєктний менеджмент, цифрова грамотність). Періодичність - раз на рік для всіх кандидатів кадрового резерву.

Проєктна оцінка для учасників проєктних команд. Оскільки компанія дедалі активніше масштабує проєктні ініціативи (NOVA IDEA, цифрова трансформація, програма 2 млрд посилок), доцільно запровадити формалізовану проєктну оцінку за стандартами PMI. По завершенні проєкту керівник проєкту оцінює кожного учасника за 4 параметрами (внесок у цілі проєкту, дотримання строків і бюджету, якість результатів, командна взаємодія). Ця оцінка впливається в Annual Review учасника, тож проєктна робота теж лягає на терези загального оцінювання.

3.1.6. Технологічна підтримка і автоматизація

Будь-яка з описаних складових працюватиме лише за належної технологічної опори. ТОВ «Нова Пошта» має тут перевагу: компанія вже володіє розвиненою IT-інфраструктурою (TMS, WMS, мобільні застосунки кур'єрів і операторів, корпоративні системи). Логічним кроком стає єдина HR-аналітична платформа (HR-Analytics Hub), яка зведе докупи:

- автоматизовані KPI з операційних систем;
- результати SFA-опитувань;
- результати Performance Review (1-on-1, Mini-Review, Annual Review);
- зворотний зв'язок з мобільного застосунку (kudos / concern);
- результати AC і проєктних оцінок;
- дані з Корпоративного університету про навчання і компетенції.

На цій платформі для кожного співробітника формується власний «паспорт» з агрегованою оцінкою, історією і планом розвитку, а для топ-менеджменту і керівників підрозділів - управлінські дашборди з ключовими HR-показниками. Показово, що вкладення в таку платформу повертаються здебільшого через зниження плинності кадрів і зростання продуктивності; обидва ефекти кількісно обраховано у підрозділі 3.3.

3.1.7. Roadmap впровадження запропонованої системи.

Зміни, про які йдеться, масштабні, а персоналу в ТОВ «Нова Пошта» понад 27 тис. осіб - тому впроваджувати удосконалену систему оцінювання розумно поетапно, розтягнувши процес на 18–24 місяці.

Етап 1 (1–3 міс.): аудит чинної системи KPI, фінальна валідація KPI-карт за категоріями, узгодження з лінійними керівниками; технічне завдання на HR-Analytics Hub; затвердження бюджету.

Етап 2 (4–6 міс.): розробка цифрової платформи; пілотний запуск SFA-опитування у двох регіональних дирекціях; навчання керівників технікам Performance Review.

Етап 3 (7–12 міс.): поетапне розгортання KPI-карт на всі категорії персоналу; повний цикл SFA по всій компанії; впровадження мобільного застосунку зворотного зв'язку.

Етап 4 (13–18 міс.): запуск Assessment Center для кадрового резерву; впровадження проєктної оцінки; інтеграція даних в єдину аналітичну платформу.

Етап 5 (19–24 міс.): стабілізація системи; перший повноцінний цикл Annual Review за новими процедурами; перегляд винагороди топ-менеджменту з урахуванням Engagement KPI.

Узгоджені з цією системою пропозиції щодо мотивації і стимулювання персоналу розглянуто в наступному підрозділі.

3.2. Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу

3.2.1. Концептуальні засади інтегрованої мотиваційної моделі

Удосконалена система оцінювання показників роботи персоналу, запропонована у підрозділі 3.1, дає об'єктивну інформаційну базу для мотиваційних рішень. Проте сама оцінка ще не змінює ні поведінки, ні

результативності працівника - вона потребує узгодженої з нею системи мотивації і стимулювання, яка переводить оцінні результати у відчутні для людини наслідки. Саме таку модель для ТОВ «Нова Пошта» обґрунтовано нижче; вона спирається на три концептуальні засади.

Перша засада - побудова винагороди за принципом *тотальної винагороди* (Total Rewards), що поєднує матеріальні і нематеріальні складники. Сучасна теорія управління персоналом [52], [60], [70] переконливо показує: сама лише матеріальна мотивація не утримує стійкої залученості. Потрібна збалансована «корзина» винагороди, де гроші доповнено можливостями розвитку, визнанням, кар'єрними перспективами і якістю робочого середовища.

Друга засада – диференціація за категоріями персоналу. Для операційного персоналу головний акцент припадає на чіткі бонусні схеми і соціальний пакет, для офісного – на гнучкий графік і розвиток, для топ-менеджменту - на довгострокові опціонні чи стратегічні бонуси і реальний вплив на стратегію. Уніфікований підхід тут програє, адже мотиваційні драйвери у цих груп різні.

Третя засада - урахування національного контексту війни і трансформації. Окрему увагу приділено бронюванню критичних співробітників, підтримці мобілізованих, психологічній допомозі, програмам для ВПО і релокованих сімей. Для українських компаній ці елементи давно перестали бути «бонусом» і перетворилися на критичний фактор конкурентоспроможності на ринку праці.

Загальну структуру мотиваційної системи показано на рис. 3.3 і деталізовано у табл. 3.2.

Рисунок 3.3 — Структура запропонованої мотиваційної системи ТОВ «Нова Пошта»

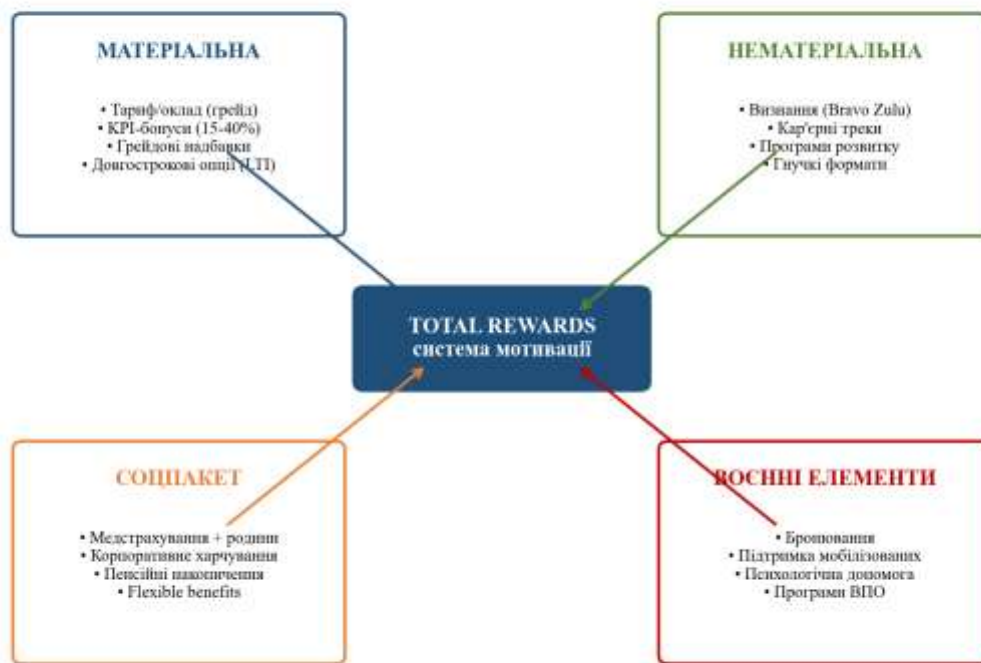


Рисунок 3.3 – Структура запропонованої мотиваційної системи ТОВ «Нова Пошта»

3.2.2. Матеріальна мотивація: грейдова система і KPI-бонуси.

Чинна модель оплати праці ТОВ «Нова Пошта» комбінує тариф/оклад із бонусами і загалом працює, проте має простір для удосконалення – насамперед через формалізацію грейдової системи і KPI-залежної бонусної моделі.

Грейдова система - це формалізована ієрархія посад, де кожну посаду віднесено до конкретного грейду з визначеним тарифним діапазоном (мін.-сер.-макс.). Грейди встановлюють на основі факторно-балової оцінки посади за низкою критеріїв: ступінь відповідальності, складність задач, рівень самостійності, вплив на результат, вимоги до компетенцій. Для ТОВ «Нова Пошта» доцільно запровадити 10–12 грейдів, які охоплять усю ієрархію – від оператора-початківця до CEO.

Така система дає одразу кілька переваг. Логіка оплати стає прозорою: кожен співробітник розуміє, від чого залежить його тарифна ставка. З'являється

можливість горизонтального руху в межах грейду без бюрократичного підвищення. Принципи оплати уніфікуються по дивізіонах, а сама шкала стає зручним інструментом HR-бенчмаркінгу з ринком.

KPI-залежна бонусна модель напряму пов’язує результати оцінки (з KPI-карт у табл. 3.1) з розміром квартальної чи річної премії. Запропоновану структуру бонусної моделі за категоріями подано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Структура запропонованої матеріальної і нематеріальної мотивації за категоріями персоналу

Категорія	Тариф/оклад (грейд)	KPI-бонус	Довгострокові стимули	Нематеріальні стимули
Оператори, кур’єри, сортувальники	70–75% сукупного доходу	Місячний – за фактом виконання KPI (15–25%)	Грейдова надбавка за стаж і кваліфікацію	Визнання «Працівник місяця», кар’єрні треки
Логістичний персонал (водії, склад)	65–70%	Щомісячні бонуси за КПЕ безпеки і палива (20–30%)	Квартальна премія за рейтинг водія	Програма «Кращий водій НП», навчання
Керівники середньої ланки	60–70%	Квартальний – за KPI відділення/регіону (25–35%)	Річний бонус за стратегічні цілі (10%)	Участь у стратегічних сесіях, MBA-курси
Спеціалісти офісу і IT	65–75%	Квартальний – за SLA + проєктний бонус (15–25%)	Опція на навчання, ITeam-bonus	Гнучкий графік, hybrid-формат
Топ-менеджмент	50%	Річний – за стратегічні KPI компанії + Engagement KPI (30–40%)	Довгострокові стимули (LTI) (10%)	Стратегічний вплив, представництво
Учасники проєктних команд (додатково)	–	Проєктний бонус за результатами завершення (5–10% від оплати)	–	Сертифікація PMI/PRINCE2 за рахунок компанії

Джерело: розроблено автором на основі теоретичних засад [52], [60], [69], [70] і кращих практик [78]–[96].

Окремо варто виділити введення *Engagement KPI* до структури винагороди топ-менеджменту з вагою 15% сукупного річного бонусу – за прикладом DHL Group [78], [79]. Така прив’язка перетворює залученість персоналу з декларативної

цілі на фінансово-мотивовану задачу керівництва і стає потужним важелем культурної трансформації.

3.2.3. Нематеріальна мотивація

Нематеріальна мотивація у запропонованій моделі складається з кількох взаємодоповнюючих складників.

Визнання і нагороди. Пропонується впровадити систему швидкого визнання за прикладом Bravo Zulu Award FedEx [83], [85]. Кожен керівник першої лінії отримує квартальний «фонд визнання» (символічна сума, наприклад 5 000 грн на 100 співробітників), яким на власний розсуд розпоряджається – нагороджуючи підлеглих «на місці» за досягнення понад очікування. Це може бути миттєвий грошовий бонус, подарунковий сертифікат чи цінний приз. Сама миттєвість і неформальність дають більший психологічний ефект, ніж відстрочена планова премія.

Кар'єрні треки. Йдеться про формалізацію кар'єрних шляхів для всіх категорій персоналу. Для операційного персоналу це послідовність «оператор - керівник зміни - начальник відділення - керівник кластера»; для логістичного - «старший водій - керівник логістичного хабу»; для офісного - «спеціаліст - керівник підрозділу - функціональний директор». Кожен крок має визначені вимоги до досвіду, компетенцій і результатів. Кейс Є. Тафійчука, який пройшов шлях від вантажника до CEO, варто активно поширювати як приклад ефективності внутрішнього зростання [25].

Програми розвитку. Можливості навчання розширюються через Школу бізнесу і Корпоративний університет: для кожного співробітника формуються індивідуальні освітні плани на основі результатів Performance Review, запроваджується оплата зовнішнього навчання (за прикладом Earn & Learn UPS [91]), а проєктні менеджери проходять сертифікацію за PMI / PRINCE2 коштом компанії.

Гнучкі формати роботи (для офісного і IT-персоналу) передбачають гібридний формат (3 дні в офісі / 2 дні віддалено), можливість компресованого тижня, а також саббатікал після 5 років роботи (1 місяць оплачуваної відпустки).

Психологічне здоров'я і well-being: психологічна підтримка поширюється на всіх співробітників, а не лише на родин мобілізованих; додаються програми менеджменту стресу, корпоративні спортивні програми, турбота про ментальне здоров'я (в умовах війни вона виявилася критично важливою).

3.2.4. Соціальний пакет

Чинний соціальний пакет ТОВ «Нова Пошта» доцільно підсилити, зберігши і розвинувши такі компоненти:

- Медичне страхування - розширення покриття на родин співробітників (не лише на самих співробітників, як зараз);
- Корпоративне харчування / харчові субсидії - для працівників сортувальних центрів і відділень з тривалим робочим днем;
- Корпоративний транспорт - для працівників нічних змін;
- Програма пенсійних накопичень (за активного співробітнику, наприклад 5% від зарплати, з матчингом від компанії);
- Знижки на сервіси НП - безкоштовна або зі знижкою доставка для співробітників;
- Партнерські знижки - у партнерських мережах (фітнес, освіта, родинні товари).

3.2.5. Воєнно-специфічні елементи мотивації

Тривала війна суттєво змінила український ринок праці, тому мотиваційна модель ТОВ «Нова Пошта» має містити низку обов'язкових воєнно-специфічних елементів. Значну їх частину вже впроваджено, проте вони потребують системного оформлення:

- Бронювання критичних співробітників від мобілізації як частина критичної інфраструктури - публічно артикульована політика; станом на 2025 р. за заявою

співвласника В. Климова, бронювання вже є фактором конкурентоспроможності HR [45].

- Збереження робочого місця для мобілізованих з гарантованим поверненням після демобілізації.

- Повний комплект амуніції для мобілізованих співробітників за кошти компанії [28].

- Психологічна і психотерапевтична допомога для співробітників і їх родин [28].

- Адаптаційні програми для ветеранів, які повертаються з фронту: кар'єрна переорієнтація, психологічна реабілітація.

- Програми працевлаштування ВПО з максимально полегшеним переходом на роботу; матеріальна допомога переселенцям.

- Меморіалізація загиблих співробітників: створення корпоративного «Меморіалу пам'яті» в честь загиблих внаслідок ракетних ударів (22.10.2023 - 6 співробітників у Харкові, 14.05.2024 - 2 співробітники у Києві) [46], [47]; матеріальна підтримка родин.

Це не прояв «соціальної доброти», а невід'ємний компонент конкурентоспроможної HR-моделі українського підприємства у 2026 р.

3.2.6. Цифрова інфраструктура мотиваційних інструментів

Щоб матеріальні і нематеріальні стимули працювали прозоро, миттєво і були доступними кожному, мотиваційна система потребує цифрової підтримки. Для ТОВ «Нова Пошта» пропонується:

- Корпоративний мобільний застосунок співробітника з блоками: персональні KPI (real-time прогрес); прогноз бонусу за квартал; можливість миттєвого визнання колеги («kudos»); доступ до Корпоративного університету; внутрішні вакансії; конструктор кар'єрного плану.

- HR-чат-бот для масової підтримки: відповіді на типові запитання щодо зарплати, відпусток, навчання; запис на психологічні консультації; зворотний зв'язок керівнику.

- Цифровий маркетплейс пільг (benefits marketplace), у якому співробітник гнучко обирає компоненти соціального пакету в межах виділеного бюджету («flexible benefits»). Наприклад, можна обрати між розширеним медстрахуванням і додатковим навчанням, між корпоративним транспортом і додатковою відпусткою.

3.2.7. Узагальнення

Запропонована мотиваційна система спирається на принципи інтегрованої тотальної винагороди, диференціації за категоріями персоналу і врахування національного воєнного контексту. Завдяки цьому вона напряму пов'язує результати оцінки (з підрозділу 3.1) з матеріальною винагородою через КРІ-бонуси, забезпечує системне визнання співробітників за досягнення понад очікування, пропонує формалізовані кар'єрні перспективи як інструмент утримання і дає комплексну підтримку працівникам в умовах війни. Конкретні практичні рекомендації щодо її впровадження і очікувану ефективність розглянуто у наступному підрозділі.

3.3. Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності роботи персоналу підприємства

3.3.1. Перелік ключових рекомендацій

Зведення висновків попередніх підрозділів дало змогу окреслити коло пріоритетних кроків для ТОВ «Нова Пошта». Нижче подано десять рекомендацій,

кожна з яких безпосередньо працює на підвищення ефективності роботи персоналу.

Впровадження інтегрованої системи оцінювання на основі KPI-карт за категоріями персоналу (табл. 3.1), формалізованого циклу Survey-Feedback-Action, регламенту Performance Review з безперервним зворотним зв'язком, Assessment Center для кадрового резерву і проектної оцінки для учасників проектних команд (детально – у п. 3.1).

Створення цифрової HR-Analytics платформи, яка зведе в одне ціле автоматизовані KPI з операційних систем, результати опитувань, дані Performance Review, зворотний зв'язок через мобільний застосунок і відомості про навчання. Саме ця платформа стає технологічним фундаментом усієї системи.

Впровадження грейдової системи оплати праці з 10-12 грейдами, факторно-баловою оцінкою посад і прозорою тарифною сіткою; реструктуризація бонусної моделі з прямим зв'язком з KPI-картами.

Прив'язка Engagement KPI до винагороди топ-менеджменту з вагою 15% сукупної винагороди – за прикладом DHL Group.

Запровадження системи швидкого визнання Bravo Zulu-style з квартальним «фондом визнання» для керівників першої лінії.

Формалізація кар'єрних треків для всіх категорій персоналу з визначеними вимогами до досвіду, компетенцій і результатів.

Розширення інвестицій у розвиток через Школу бізнесу і Корпоративний університет з створенням індивідуальних освітніх планів на основі Performance Review.

Системне оформлення воєнно-специфічних HR-практик: бронювання, збереження робочих місць мобілізованих, психологічна підтримка, програми ВПО, «Меморіал пам'яті» загиблих співробітників.

Впровадження цифрового маркетплейсу пільг (flexible benefits), у якому співробітник гнучко обирає компоненти соціального пакету в межах виділеного бюджету.

Запровадження публічної HR-звітності в межах ESG-стратегії компанії з розкриттям ключових HR-метрик (плинність, eNPS, Engagement KPI, ФОП за категоріями, інвестиції в навчання) – за прикладом DHL Group.

3.3.2. Розрахунок очікуваного економічного ефекту

Щоб оцінити, як запропоновані заходи можуть позначитися на фінансах ТОВ «Нова Пошта», побудовано модельний розрахунок за трьома напрямками: зниження плинності кадрів, зростання продуктивності праці та підвищення NPS із подальшим впливом на виручку. Усі допущення взято свідомо консервативними, розрахунок наведено у цінах 2025 р.

Розрахунок 1: Економія від зниження плинності кадрів.

За орієнтир узято галузеві бенчмарки логістично-сервісного сектору в Україні. Поточна плинність персоналу тримається на рівні близько 30% на рік, що відповідає типовому діапазону 25–35% для масового операційного персоналу. Після впровадження запропонованих заходів реалістичною цільовою позначкою видається 22% на рік, тобто зниження на 8 в.п. Вартість заміщення одного співробітника – з урахуванням найму, навчання і втрат продуктивності в період адаптації – приймаємо на рівні 25 000 грн.

При штаті 27 500 осіб поточний обсяг звільнень і відповідного найму становить $27\,500 \times 0,30 = 8\,250$ осіб на рік. Цільовий рівень дає $27\,500 \times 0,22 = 6\,050$ осіб, тобто на 2 200 осіб менше.

Звідси економія: $2\,200 \times 25\,000 = 55$ млн грн на рік.

Розрахунок 2: Економічний ефект від зростання продуктивності.

Припускаємо, що оновлена система оцінювання і мотивації забезпечує приріст продуктивності праці на 3–5%. Оцінка свідомо стримана: лише цифрова

трансформація вже дала фактичний приріст +21% за два роки, а синергія з удосконаленням HR здатна додати ще кілька відсотків.

Візьмемо для розрахунку приріст 4% від поточної виручки на одного співробітника (1 964 тис. грн): $1\,964 \times 0,04 = 78,6$ тис. грн на 1 співробітника.

У масштабах усього штату це означає $27\,500 \times 78,6 = 2\,161\,500$ тис. грн = 2,16 млрд грн додаткової виручки на рік.

За операційної маржі близько 10% це конвертується у додатковий прибуток приблизно 216 млн грн на рік.

Розрахунок 3: Ефект від зростання NPS і утримання клієнтів.

Логіка тут така: вища якість обслуговування, що виростає з якісних KPI і мотивації, зменшує відтік клієнтів приблизно на 0,5 в.п. і додатково утримує близько 3–4% обсягу виручки.

Беремо найобережнішу оцінку – 1% від 54,15 млрд грн = 541,5 млн грн додаткової виручки.

Підсумок трьох розрахунків зведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Очікуваний економічний ефект від впровадження запропонованої системи оцінювання і мотивації персоналу ТОВ «Нова Пошта» (модельний розрахунок)

Напрямок впливу	Механізм	Очікуваний ефект, млн грн/рік	Допущення
Зниження плинності кадрів	Зменшення кількості заміщень на 2200 осіб	55,0	Плинність з 30% до 22%; вартість заміщення 25 тис. грн
Зростання продуктивності праці	Приріст виручки/співробітника 4%	2 161,5 (виручка) / 216,2 (прибуток)	Поточна виручка/осіб 1 964 тис. грн
Зростання NPS і утримання клієнтів	Зниження відтоку клієнтів	541,5 (виручка) / 54,2 (прибуток)	Утримання 1% виручки
Сумарний ефект на прибуток	–	~325 млн грн/рік	–

Джерело: модельний розрахунок автора на основі публічних даних [10], [11], [18] і галузевих бенчмарків. Розрахунок є оціночним, фактичний ефект залежить від якості впровадження і ринкового контексту.

Сукупний вплив на прибуток ми оцінюємо приблизно у 325 млн грн/рік. Натлі чистого прибутку 2,5 млрд грн за 2024 р. і 2,6 млрд грн за 2025 р. це означає приріст на 12–13%. Капітальні витрати на впровадження – HR-Analytics платформу, навчання керівників, Assessment Center, додаткові фонди визнання – оцінюються у 80–120 млн грн одноразово плюс 30–40 млн грн щорічних операційних витрат. За такого співвідношення чистий період окупності становить менше 1 року.



Рисунок 3.4 - Очікуваний ефект від впровадження запропонованих заходів

3.3.3. SWOT-аналіз впровадження

Щоб заздалегідь побачити ризики і можливості впровадження запропонованої системи, виконано її SWOT-аналіз (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – SWOT-аналіз впровадження запропонованої системи оцінювання і мотивації персоналу

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
Наявна цифрова інфраструктура (ІТ-системи, мобільні застосунки)	Висока трудомісткість впровадження по всій мережі 50 тис. точок

Кваліфікований HR-блок (нова HR-директорка з вересня 2025)	Потреба у навчанні керівників новим практикам
Досвід масштабних трансформацій (NOVA IDEA)	Бюджетні обмеження інвестиційного періоду
Сильна корпоративна культура і впізнаваний бренд	Опір змінам з боку менеджерів середньої ланки
Розвинений Корпоративний університет	Тимчасова перевага бюрократизації над гнучкістю
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
Зростання прибутку на 12–13% за рахунок ефектів продуктивності і утримання	Воєнні ризики: мобілізація HR-ключових фахівців
Зміцнення HR-бренду і місця в рейтингу роботодавців	Економічна нестабільність і інфляція впливають на бонусну модель
Підготовка до досягнення стратегічної цілі 2 млрд посилок до 2030	Конкуренція за кваліфіковані кадри з міжнародними роботодавцями
Прискорена адаптація до європейських HR-стандартів	Технологічні збої або кібератаки на HR-платформу
Можливість залучення зовнішнього фінансування під ESG-стратегію	Зміни законодавства про оплату праці і соціальні гарантії

Джерело: розроблено автором.

3.3.4. Ризики впровадження і механізми їх мінімізації

SWOT-аналіз дав підстави виокремити п'ять найвагоміших ризиків впровадження. Для кожного з них нижче запропоновано конкретні механізми мінімізації.

Ризик опору менеджерів середньої ланки (втрата традиційного суб'єктивного впливу на оцінку). Механізм мінімізації: активне залучення керівників до розробки KPI-карт на пілотному етапі; навчання технікам Performance Review (1-on-1, континуальний фідбек); прив'язка частини бонусу менеджерів до якості проведення SFA-сесій з командою.

Ризик невідповідності KPI реальній роботі (формальне ставлення до показників, що не відображають фактичну цінність). Механізм мінімізації: пілотування KPI-карт на 1-2 регіональних дирекціях протягом 3-х місяців; коригування на основі зворотного зв'язку команд; щорічний перегляд KPI з участю операційних керівників.

Ризик технічних збоїв HR-Analytics платформи (втрата даних, дезорганізація оцінних циклів). Механізм мінімізації: поетапний пілотний запуск; резервні копії даних; SLA з технічними постачальниками; альтернативні офлайн-процедури.

Ризик демотивації при сприйнятті системи як «великого брата» (за аналогією з контроверзіями Amazon). Механізм мінімізації: прозоре спілкування з персоналом щодо цілей і обмежень системи; гарантія, що дані спостереження не використовуються як єдина підстава для дисциплінарних санкцій (за прикладом колективного UPS–Teamsters [90]); анонімність опитувань SFA; залучення Профспілки «Нова Пошта» до обговорення регламентів.

Ризик інфляційного знецінення бонусної моделі (KPI-бонуси втрачають мотивацію через випереджаючу інфляцію). Механізм мінімізації: щоквартальна індексація тарифних ставок; перехід частини бонусів у натуральні форми (харчування, транспорт, навчання); створення фонду інфляційного коригування з резервів компанії.

3.3.5. Дорожня карта впровадження (стиснений вигляд).

Розгортання системи доцільно спланувати на горизонт 24 місяців. Узагальнена дорожня карта має такий вигляд:

- Q1 2027 (перші 3 міс.): Затвердження концепції, формування проєктної команди, пілотні KPI-карти в одному регіоні, технічне завдання на HR-Analytics.
- Q2 2027 (місяці 4–6): Розробка цифрової платформи, навчання керівників, пілотний цикл SFA в двох регіонах.
- Q3–Q4 2027 (місяці 7–12): Розгортання KPI-карт по всіх категоріях персоналу, повний цикл SFA по компанії, запуск мобільного застосунку.
- Q1–Q2 2028 (місяці 13–18): Запуск Assessment Center, впровадження проєктної оцінки, інтеграція даних в єдиний HR Hub.
- Q3–Q4 2028 (місяці 19–24): Стабілізація системи, перший повний цикл Annual Review за новими процедурами, перегляд винагороди топ-менеджменту з врахуванням Engagement KPI, перша публічна HR-звітність.

3.3.6. Узагальнення

Запропонований комплекс рекомендацій підпорядкований одній меті – удосконалити систему оцінювання основних показників роботи персоналу ТОВ «Нова Пошта» разом із пов'язаною з нею системою мотивації. За нашими оцінками, він здатний принести близько 325 млн грн додаткового прибутку на рік за одноразових інвестицій 80–120 млн грн і періоду окупності менше 1 року. Водночас йдеться не лише про фінансовий ефект: якісне посилення HR-функції стає необхідною передумовою досягнення стратегічної цілі компанії – 2 млрд посилок до 2030 р., адже воно супроводжує кількісне зростання бізнесу відповідною якістю управління людьми.

Обґрунтування напрямів удосконалення системи оцінювання роботи персоналу ТОВ «Нова Пошта» та пов'язаної з нею системи мотивації, представлене у Розділі 3, підводить до таких висновків.

В основу вдосконаленої системи оцінювання покладено три концептуальні засади. Перша – інтеграція об'єктивного (автоматизовані KPI) і суб'єктивного (Performance Review, 360°, Assessment Center) компонентів. Друга – каскадування цілей зверху донизу, від корпоративних до індивідуальних KPI. Третя – диференційований підхід до шести категорій персоналу: операційного, логістичного, керівників середньої ланки, офісного персоналу, топ-менеджменту та учасників проєктних команд.

Запропоновано систему KPI-карт за категоріями персоналу з ваговими коефіцієнтами для кожного показника. Передбачено також прив'язку Engagement KPI до 15% сукупної винагороди топ-менеджменту (за прикладом DHL Group), формалізований щорічний цикл Survey-Feedback-Action (за моделлю FedEx), регламент Performance Review з безперервним зворотним зв'язком (щомісячні 1-on-1, щоквартальні Mini-Review, щорічний Annual Review), а також застосування Assessment Center для кадрового резерву і проєктної оцінки для учасників проєктних команд згідно зі стандартами PMI.

Технологічним ядром системи виступає запропонована HR-Analytics платформа. Вона зводить докупи дані з усіх контурів оцінки (KPI, опитування, Performance Review, навчання, проєктні оцінки) і формує єдиний «паспорт співробітника» з агрегованою оцінкою та індивідуальним планом розвитку.

Вдосконалену мотиваційну систему вибудовано за принципом тотальної винагороди (Total Rewards). Вона охоплює матеріальні складові (грейдова система оплати, KPI-залежна бонусна модель), нематеріальні (визнання Bravo Zulu-style, кар'єрні треки, програми розвитку, гнучкі формати), соціальний пакет (медстрахування, харчування, пенсійні накопичення) та воєнно-специфічні елементи (бронювання, психологічна підтримка, програми ВПО, «Меморіал пам'яті»).

Сформовано комплекс із 10 ключових практичних рекомендацій для впровадження у ТОВ «Нова Пошта». До нього входять, зокрема, KPI-карти, грейдова система, Engagement KPI у винагороді топ-менеджменту, цифровий маркетплейс пільг та публічна HR-звітність у межах ESG-стратегії.

Моделльний розрахунок очікуваного економічного ефекту показав, що сумарний річний приріст прибутку від запропонованих заходів може сягнути близько 325 млн грн – це 12–13% поточного річного прибутку. Ефект складається зі зниження плинності кадрів (55 млн грн), зростання продуктивності праці (216 млн грн) та утримання клієнтів за рахунок підвищення NPS (54 млн грн). Капітальні витрати оцінено у 80–120 млн грн, а період окупності становить менше 1 року.

SWOT-аналіз впровадження засвідчив сприятливий загальний баланс. Сильні сторони – наявна цифрова інфраструктура, кваліфікований HR-блок, досвід масштабних трансформацій, сильна культура – переважають над слабкими. Так само можливості (приріст прибутку, зміцнення HR-бренду, підготовка до стратегічної цілі 2 млрд посилок) переважають над загрозами.

Окремо запропоновано конкретні механізми мінімізації п'яти ключових ризиків впровадження: опору менеджерів, формального ставлення до KPI, технічних збоїв, демотивації через сприйняття «великого брата» та інфляційного знецінення бонусів.

Дорожню карту впровадження розраховано на 24 місяці (Q1 2027 – Q4 2028). Вона передбачає поетапне розгортання – від пілотів до повного циклу Annual Review за новими процедурами і першої публічної HR-звітності.

Загалом запропонована система оцінювання та мотивації персоналу ТОВ «Нова Пошта» є практично здійсненою, економічно ефективною та узгодженою з кращими міжнародними практиками логістичної галузі. При цьому вона враховує специфічні умови українського ринку, освітню програму «Управління проектами» і національний воєнний контекст.

ВИСНОВКИ

Дослідження за темою «Оцінка основних показників роботи персоналу в сучасних умовах», виконане на матеріалах ТОВ «Нова Пошта», дало змогу поглибити теоретико-методичне підґрунтя оцінювання персоналу логістичних підприємств і сформуванню науково обґрунтований комплекс практичних рекомендацій щодо удосконалення відповідної системи. Його основні результати зведено до наведених нижче положень.

Оцінку персоналу витлумачено як комплексну управлінську процедуру регулярного характеру, що передбачає зіставлення фактичних результатів, поведінкових проявів, професійних компетенцій і потенціалу працівника з наперед заданими нормативами, очікуваннями та стратегічними орієнтирами підприємства – задля ухвалення обґрунтованих кадрових, мотиваційних і організаційних рішень. У структурі управління персоналом вона виконує функцію системоутворюючої ланки, яка об'єднує підсистеми підбору, адаптації, навчання, мотивації, кар'єрного планування, стратегічного HR-планування, корпоративної культури та управління проєктами.

Класифікацію основних показників роботи персоналу систематизовано за шістьма ключовими ознаками – способом вираження, рівнем, змістом, горизонтом, способом нормування і керованістю. Встановлено, що дієва система оцінки спирається переважно на контрольовані показники, чим і досягається справедливості мотиваційної моделі. Окрему увагу приділено специфічним показникам оцінювання учасників проєктних команд згідно зі стандартами РМВОК 7-ої редакції та ISO 21500:2021, що зумовлено освітньою програмою «Управління проєктами».

Систематизовано традиційні та сучасні методи оцінки персоналу й обґрунтовано доцільність гібридної моделі для логістично-сервісних підприємств.

Для масового операційного персоналу це KPI-система на основі автоматизованих метрик, доповнена BARS-шкалами поведінкових компетенцій; для керівників – поєднання MBO та 360°; для кадрового резерву – Assessment Center; для проєктних команд – проєктна оцінка згідно зі стандартами PMI з елементами OKR; для топ-менеджменту – стратегічні KPI з прив'язкою до Engagement-метрик.

Розгляд практик чотирьох найбільших світових логістичних операторів (DHL Group, FedEx Corporation, UPS, Amazon Logistics) дозволив виокремити універсальні принципи побудови ефективних систем оцінювання: інтеграцію HR-метрик у стратегічне управління (Engagement KPI у винагороді Правління DHL); поєднання вимірюваних KPI з людино-орієнтованою філософією (People-Service-Profit FedEx); автоматизацію збору оцінних даних через цифрові системи (ORION і телематика UPS); замкнені цикли «оцінка – зворотний зв'язок – дія» (SFA FedEx); інвестиції в розвиток як стратегічний фактор утримання (CIM Academy DHL, Earn & Learn UPS). Кейс Amazon при цьому ілюструє межі алгоритмічних систем і потребу в гуманістичних запобіжниках.

Аналіз ТОВ «Нова Пошта» як об'єкта дослідження підтвердив системоутворюючу роль підприємства в українській логістичній галузі: 25 років історії, 27,5 тис. співробітників (6 місце серед найбільших роботодавців України 2026 р.), мережа з 50 тис. точок сервісу, обсяг 522 млн посилок за 2025 р., виручка 54,15 млрд грн із темпом зростання +128,5% за 2022–2025 рр. Стратегічна ціль компанії – вийти на 2 млрд посилок на рік до 2030 р.

Фінансовий аналіз показав стійке зростання бізнесу з помірним зниженням маржинальності, спричиненим активною інвестиційною фазою: рентабельність продажу знизилася з 10,9% (2023) до 4,8% (2025), а рентабельність власного капіталу склала 26,3% (2024). Активи становлять 23,1 млрд грн, власний капітал – 9,5 млрд грн, оборотність активів – 1,94. Рішучість керівництва в оптимізації штату ілюструє програма управлінської трансформації NOVA IDEA 2024 р. (2000 пропозицій переходу, 1200 переходів, 800 звільнень).

До сильних сторін чинної системи оцінки і мотивації ТОВ «Нова Пошта» віднесено: розвинену інфраструктуру навчання (Школа бізнесу – 25 500+ онлайн-учасників, Корпоративний університет – 60+ програм); вдалі кейси внутрішнього кар'єрного зростання (нинішній CEO Є. Тафійчук пройшов шлях від вантажника до генерального директора за 14 років); комплексний соціальний пакет із конкурентоспроможним рівнем оплати на 25–40% вище галузевих бенчмарків; стабільність штату при кратному зростанні обсягу операцій (продуктивність праці +41,8% за 2 роки).

Серед прогалин чинної системи виокремлено: брак публічної прозорості ключових HR-метрик (плинність, eNPS, ФОП за категоріями); відсутність публічно підтвердженого формалізованого циклу «Survey-Feedback-Action» за прикладом FedEx; недостатню формалізацію системи KPI у відкритій звітності; нерозкритий потенціал оцінки членів проєктних команд згідно зі стандартами PMI.

Розроблено концептуальну модель удосконаленої системи оцінювання показників роботи персоналу ТОВ «Нова Пошта» – на трьох рівнях (стратегічному, тактичному, операційному) і чотирьох контурах (KPI-моніторинг, Performance Review, 360° + Assessment Center, Engagement Survey). Запропоновано детальні KPI-карти для шести категорій персоналу з ваговими коефіцієнтами, формалізований цикл SFA з прив'язкою Engagement KPI до 15% сукупної винагороди топ-менеджменту, регламент Performance Review з безперервним зворотним зв'язком (щомісячні 1-on-1, щоквартальні Mini-Review, щорічний Annual Review), Assessment Center для кадрового резерву та проєктну оцінку для учасників проєктних команд.

Запропоновану мотиваційну систему вибудовано за принципом тотальної винагороди (Total Rewards). Вона охоплює матеріальні складові (грейдова система оплати, KPI-залежна бонусна модель), нематеріальні (визнання Bravo Zulu-style, кар'єрні треки, програми розвитку, гнучкі формати роботи), соціальний пакет

(медстрахування, харчування, пенсійні накопичення, цифровий маркетплейс пільг) та воєнно-специфічні елементи (системне бронювання, психологічна підтримка, програми ВПО, «Меморіал пам'яті»).

Сформульовано 10 ключових практичних рекомендацій для впровадження у ТОВ «Нова Пошта» з 24-місячною дорожньою картою і виконано модельний розрахунок очікуваного економічного ефекту. Сумарний річний приріст прибутку оцінено приблизно у 325 млн грн (12–13% поточного річного прибутку): зниження плинності кадрів дає 55 млн грн, зростання продуктивності праці – 216 млн грн, утримання клієнтів через підвищення NPS – 54 млн грн. Капітальні витрати становлять 80–120 млн грн із періодом окупності менше 1 року.

SWOT-аналіз впровадження засвідчив сприятливий загальний баланс і дозволив виокремити п'ять ключових ризиків – опір менеджерів, формальне ставлення до KPI, технічні збої, демотивацію, інфляційне знецінення бонусів. Для кожного з них запропоновано конкретні механізми мінімізації, зокрема з опертям на досвід колективного договору UPS–Teamsters щодо обмежень на використання даних спостереження як єдиної підстави для дисциплінарних санкцій.

Поставлені у вступі мета і завдання дослідження виконано повністю. Удосконалена система оцінювання основних показників роботи персоналу ТОВ «Нова Пошта» враховує сучасні теоретичні засади управління персоналом, узагальнений міжнародний досвід провідних логістичних операторів, вимоги освітньої програми «Управління проєктами» (стандарти PMBOK 7-ої редакції та ISO 21500:2021), специфіку діяльності об'єкта дослідження, а також національний контекст війни і цифрової трансформації. Запропонований комплекс заходів є практично здійсненним, економічно ефективним і таким, що працює на досягнення стратегічної цілі компанії – обсягу 2 млрд посилок до 2030 р. Окремі результати дослідження можуть бути застосовані іншими підприємствами логістично-сервісного профілю національного масштабу, а також у навчальному процесі при підготовці фахівців з менеджменту і управління проєктами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Картка ТОВ «Нова Пошта». YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31316718/
2. Картка ТОВ «Нова Пошта». Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/31316718>
3. Картка ТОВ «Нова Пошта». Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/31316718>
4. Чистий прибуток «Нової пошти» у 2023 році виріс у 1,9 раза. Interfax-Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/telecom/985612.html>
5. Дохід «Нової пошти» у 2024 році зріс на 22% до 44,7 млрд грн. Forbes Ukraine. 01.05.2025. URL: <https://forbes.ua/news/dokhid-novoi-poshti-u-2024-rotsi-zris-na-22-do-447-mlrd-grn-01052025-29401>
6. «Нова пошта» у 2024 році: фінансові результати. Interfax-Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/telecom/1068391.html>
7. «Нова пошта» доставила 412 млн посилок у 2023 році. Interfax-Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/telecom/966565.html>
8. Нова пошта збільшила кількість доставлених посилок майже на третину. Forbes Ukraine. 12.02.2024. URL: <https://forbes.ua/news/nova-poshta-zbilshila-kilkist-dostavlenikh-posilok-za-rik-mayzhe-na-tretinu-12022024-19131>
9. Чистий прибуток «Нової пошти» у 2023 збільшився на 86%. Mind.ua. URL: <https://mind.ua/news/20273045-chistij-pributok-novoyi-poshti-u-2023-roci-zbilshivsya-na-86>
10. Дохід «Нової пошти» зріс на 21% у 2025 році, мережа зросла до 50 000 точок. Forbes Ukraine. 21.01.2026. URL: <https://forbes.ua/news/dokhid-nova-zris-na-21-u-2025-rotsi-merezha-novoi-poshti-zroslo-do-50-000-tochok-21012026-35682>

11. Нова Пошта: підсумки 2025 в Україні. URL: <https://novaposhta.ua/news/nova-pidsumky-2025-ukrayina/>
12. Зростання доходу і зниження прибутку Нової Пошти у 2025. NV.ua. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/nova-poshta-zrostannya-dohodu-i-znizhennya-pributku-u-2025-roci-50557061.html>
13. «Нова пошта» у 2024 році відкрила 10 000 нових відділень і поштоматів. Forbes Ukraine. 28.01.2025. URL: <https://forbes.ua/news/nova-poshta-u-2024-rotsi-vidkrila-v-ukraini-10-000-novikh-viddilen-ta-poshtomativ-28012025-26690>
14. Розширення мережі НП у 2024. Interfax-Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/telecom/1043911.html>
15. Кількість точок Нової Пошти у липні 2025. Interfax-Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/telecom/1093013.html>
16. Нова Пошта серед лідерів за кількістю поштоматів у світі. Scroll.media. 23.07.2025. URL: <https://scroll.media/2025/07/23/nova-poshta-sered-lideriv-po-chyslu-poshtomativ-u-sviti/>
17. Трансформація NOVA IDEA: 800 звільнень, 1200 переходів. Interfax-Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/1076233.html>
18. Топ-10 найбільших роботодавців України у 2026 році: рейтинг та зміни. Економічна правда. URL: <https://epravda.com.ua/biznes/top-10-naybilshih-robotodavciv-ukrajini-u-2026-roci-reyting-ta-zmini-820693/>
19. Нова пошта. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Нова_пошта
20. Досьє «Нової пошти». LB.ua. URL: https://lb.ua/file/company/3520_nova_poshta.html
21. «Нова пошта» набирає в штат 2,5 тисячі співробітників. УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/nova-poshta-nabiraye-v-shtat-2-5-tisyachi-spivrobitnikov-ostanni-novini-11554693.html>
22. Відштовхнутись від дна: як власники «Нової пошти» переосмислюють справу свого життя. Forbes Ukraine. 14.09.2022. URL:

<https://forbes.ua/richest/vidshtovkhnutis-vid-dna-yak-vlasniki-novoi-poshti-pereosmislyuyut-spravu-svogo-zhittya-14092022-8282>

23. «Нова пошта» призначила нового CEO. DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/news/nova-post-new-ceo/>

24. Деталі передачі CEO у Новій Пошті. Mezha. URL: <https://mezha.ua/news/nova-poshta-new-ceo-305594/>

25. «Нова пошта» призначила нового CEO. Forbes Ukraine. 15.10.2025. URL: <https://forbes.ua/news/nova-poshta-priznachila-novogo-seo-15102025-33366>

26. Управлінська трансформація Нової Пошти. Scroll.media. 19.08.2025. URL: <https://scroll.media/2025/08/19/nova-poshta-popereshnyuka/>

27. Хто власник Нової Пошти: розбір структури та засновників 2026. Eurofest. URL: <https://www.eurofest.org.ua/hto-vlasnyk-novoyi-poshty-rozbir-struktury-ta-zasnovnykiv-2026/>

28. Корпоративна сторінка сталого розвитку. Нова Пошта. URL: <https://novaposhta.ua/csr/>

29. Звіт зі сталого розвитку 2022. Нова Пошта. PDF. URL: https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_UKR_27-12-2023.pdf

30. Звіт зі сталого розвитку 2023. Нова Пошта. URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2023/

31. Звіт про управління 2023. Nova Post. PDF. URL: <https://site-assets.novapost.com/80e16b00-a8d4-40b4-9695-6638924e91e2.pdf>

32. Звіт про управління 2024. Nova Post. PDF. URL: <https://site-assets.novapost.com/7c3a6fb4-89be-417b-918e-c55da1a31d23.pdf>

33. Фінансова звітність 2023. Нова Пошта. PDF. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%202023.pdf>

34. Annual Report 2019. Нова Пошта. PDF. URL: https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Annual_report_2019.pdf
35. Школа бізнесу Нова Пошта. URL: <https://novaposhta.education/>
36. Онлайн-курси Школи бізнесу Нова Пошта. URL: <https://online.novaposhta.education/>
37. Школа для бізнес-партнерів. Nova Post. URL: <https://novapost.com/uk-ua/for-business/business-school/>
38. Корпоративний університет Нової пошти. URL: <https://cupr.com/en/spisok-vsih-program>
39. Тренінги та розвиток персоналу в Новій Пошті. LP-Sklad. URL: <https://lp-sklad.biz/blog/treniny-ta-rozvytok-personalu-v-novij-poshti/>
40. Стратегія утримання персоналу Нової Пошти скоротила плінність кадрів. AIF Ukraine. URL: <https://aifua.com.ua/biznes/strategiia-ytrimannia-personaly-novoyi-poshti-skorotila-plinnist-kadriv.html>
41. Нова Пошта: зарплата оператора в 2025 році – детальний гід. Intime.ua. URL: <https://intime.ua/nova-poshta-zarplata-operatora-v-2025-roczy-detalnyj-gid/>
42. Профіль роботодавця: Нова Пошта. Robota.ua. URL: <https://robota.ua/company477532>
43. Офіційні вакансії Нової Пошти. URL: <https://novaposhta.ua/more/vacancies/>
44. Головні досягнення Профспілки Нова Пошта за 2023 рік: річний звіт. Профспілка ВПСІ. URL: <https://profspilka.org/uk/holovni-dosyahnennya-profspilky-nova-poshta-za-2023-rik-richnyy-zvit>
45. Працівники мігрують до компаній зі 100% бронюванням персоналу – Климов з Нової Пошти. MC.today. URL: <https://mc.today/uk/pratsivniki-migruyut-do-kompanij-zi-100-bronyuvannyam-personalu-klimov-z-novoyi-poshti/>
46. Росія завдала ракетного удару по Харківському терміналу Нової пошти: загинули шестеро працівників. Forbes Ukraine. 22.10.2023. URL:

<https://forbes.ua/news/rosiya-zavdala-raketnogo-udaru-po-kharkivskomu-terminalu-novoi-poshti-zaginuli-shestero-pratsivnikiv-22102023-16830>

47. Масована ракетна атака на Київ: двоє працівників Нової Пошти загинули. NV.ua. URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/masovana-raketna-ataka-na-kijiv-dvoye-pracivnikiv-novoji-poshti-zaginuli-50608197.html>

48. Гуманітарна пошта України. URL: <https://humanitarian.novaposhta.ua/>

49. Forbes та robota.ua нагородили найкращих роботодавців України: хто потрапив у топ-3. Forbes Ukraine. 25.04.2024. URL: <https://forbes.ua/news/forbes-ta-robotaua-nagorodili-naykrashchikh-robotodavtsiv-ukraini-khto-potrapiv-u-top-3-25042024-20813>

50. Нова Пошта у топі роботодавців України. URL: <https://novaposhta.ua/news/nova-poshta-top-robotodavtsiv-ukrainy/>

51. 2 млрд посилок до 2030 року: як Нова Пошта збирається посунути світових конкурентів. Mind.ua. URL: <https://mind.ua/publications/20302687-2-mlrd-posilok-do-2030-roku-yak-nova-poshta-zbiraetsya-posunuti-svitovih-konkurentiv-i-zigrati-na>

52. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.

53. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник. 6-те вид., оновл. Київ : Знання, 2014. 559 с.

54. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

55. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

56. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.

57. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Кондор, 2005. 308 с.

58. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2009. 192 с.
59. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Управління персоналом : підручник. Харків : ХНЕУ, 2013. 240 с.
60. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / пер. з англ. Київ : Companion Group, 2012. 848 с.
61. Бутенко Д. С., Капітанець Т. М. Сучасні методи оцінювання персоналу: переваги та недоліки впровадження. Бізнес Інформ. 2020. № 5. С. 343–349.
62. Сардак О. В. Сучасні підходи до оцінювання персоналу підприємства. Економіка і організація управління. 2019. № 4 (36). С. 18–27.
63. Безтелесна Л. І., Юрчик Г. М. Регулювання ринку праці : навч. посіб. Київ : Кондор, 2010. 220 с.
64. Кібанов А. Я. Управління персоналом організації : підручник. Київ : ІНФРА-М, 2017. 695 с.
65. Базаров Т. Ю. Управління персоналом : підручник. Київ : Майстерність, 2015. 224 с.
66. Шегда А. В. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., випр. і доп. Київ: Знання, 2006. 645 с.
67. Магура М. І., Курбатова М. Б. Оцінка роботи персоналу: підготовка та проведення атестації. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Бізнес-школа «Інтел-Синтез», 2017. 176 с.
68. Лозовецька В. Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах : монографія. Київ : ПІТО НАПН України, 2015. 279 с.
69. Сорока О. В., Цимбалюк С. О. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 320 с.
70. Морозов О. Ф. Оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу. Економіка України. 2021. № 7. С. 45–58.

71. Захарчин Г. М. Управління персоналом: підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 260 с.
72. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 01.06.2026).
73. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр> (дата звернення: 01.06.2026).
74. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні вимоги та правила складання. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 16 с.
75. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. Newtown Square, PA : Project Management Institute, 2021. 370 p.
76. ISO 21500:2021. Project, programme and portfolio management – Context and concepts. Geneva : ISO, 2021. 32 p.
77. Бушуєв С. Д., Бушуєва Н. С. Управління проектами: основи професійних знань та система оцінки компетентності проектних менеджерів (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1). Київ : ІПІДІУМ, 2010. 208 с.
78. DHL Group – Sustainability Report 2024. Employee engagement KPI. URL: <https://group.dhl.com/en/sustainability/social/employee-engagement.html> (дата звернення: 01.06.2026).
79. DHL Group – Remuneration Report 2024. Wage and engagement KPI link. URL: <https://group.dhl.com/content/dam/deutschepostdhl/en/about-us/about-us-assets/remuneration/dhl-group-remuneration-report-2024.pdf> (дата звернення: 01.06.2026).
80. Inside DHL Express' university for supervisors. Fortune. 09.10.2025. URL: <https://fortune.com/2025/10/09/inside-dhl-express-university-for-supervisors-mike-parra-great-places-to-work-europe/> (дата звернення: 01.06.2026).
81. DHL Express Credits Certified International Specialists Program with Transforming Company Culture. PR Newswire APAC. URL:

https://en.prnasia.com/releases/global/DHL_Express_Credits_Certified_International_Specialists_Program_with_Transforming_Company_Culture_-80071.shtml (дата звернення: 01.06.2026).

82. DHL Freight Connections – OTIF (On-Time In-Full) KPI. URL: <https://dhl-freight-connections.com/en/business/otif-on-time-in-full/> (дата звернення: 01.06.2026).

83. FedEx Corporation Overview. People-Service-Profit philosophy. URL: <http://www.fedex.com/sa/about/overview/philosophy.html> (дата звернення: 01.06.2026).

84. FedEx Quality Driven Management (QDM) and ASQ. URL: <https://www.fedex.com/en-us/about/quality-management/qdm-and-asq.html> (дата звернення: 01.06.2026).

85. HR Best Practices at FedEx. CaseStudyInc. URL: <https://www.casestudyinc.com/hr-best-practices-at-fedex-best-company/> (дата звернення: 01.06.2026).

86. Case study: Emotional Intelligence for People-First Leadership at FedEx Express. Six Seconds. 14.01.2014. URL: <https://www.6seconds.org/2014/01/14/case-study-emotional-intelligence-people-first-leadership-fedex-express/> (дата звернення: 01.06.2026).

87. Holland J. UPS ORION Project – Analytics Success Story. InformIT. URL: <https://www.informit.com/articles/article.aspx?p=2992600&seqNum=6> (дата звернення: 01.06.2026).

88. BSR. Center for Technology and Sustainability – ORION Technology UPS Case Study. URL: <https://www.bsr.org/en/case-studies/center-for-technology-and-sustainability-orion-technology-ups> (дата звернення: 01.06.2026).

89. UPS sets efficiency standards by monitoring drivers' every move. WDRB News. URL: https://www.wdrb.com/news/ups-sets-efficiency-standards-by-monitoring-drivers-every-move/article_c0ccfa9c-85e3-5d73-b958-1f93efea837e.html (дата звернення: 01.06.2026).

90. National Master United Parcel Service Agreement 2023-2028. International Brotherhood of Teamsters. 28.07.2023. URL: <https://teamster.org/wp-content/uploads/2023/07/07.28.23-Blueline-NMA-With-All-TOKs-Final.pdf> (дата звернення: 01.06.2026).

91. UPS – Helping UPSers reach their goals: Earn and Learn Program. About.ups.com. URL: <https://about.ups.com/us/en/our-stories/people-led/helping-upers-reach-their-goals-for-college-and-beyond.html> (дата звернення: 01.06.2026).

92. Amazon Leadership Principles. AboutAmazon.com. URL: <https://www.aboutamazon.com/about-us/leadership-principles> (дата звернення: 01.06.2026).

93. Lecher C. Internal Documents Show Amazon's Dystopian System for Tracking Workers. Vice. 25.02.2020. URL: <https://www.vice.com/en/article/internal-documents-show-amazons-dystopian-system-for-tracking-workers-every-minute-of-their-shifts/> (дата звернення: 01.06.2026).

94. Marcus K. Amazon's ADAPT and its Harm on Workers. iSchool Berkeley Blog (W231). 02.03.2022. URL: <https://blogs.ischool.berkeley.edu/w231/2022/03/02/amazons-adapt-and-its-harm-on-workers/> (дата звернення: 01.06.2026).

95. Palmer A. New York passes bill targeting Amazon warehouse productivity quotas. CNBC. 03.06.2022. URL: <https://www.cnbc.com/2022/06/03/new-york-passes-bill-targeting-amazon-warehouse-productivity-quotas.html> (дата звернення: 01.06.2026).

96. Amazon's new performance review system: How OV ratings work. Fortune. 03.07.2025. URL: <https://fortune.com/2025/07/03/amazons-new-performance-review-system/> (дата звернення: 01.06.2026).

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ

ВПО	– внутрішньо переміщена особа
ДСТУ	– Державний стандарт України
ЄДРПОУ	– Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України
НП	– Нова Пошта
ОП	– освітня програма
ТОВ	– товариство з обмеженою відповідальністю
ФОП	– фонд оплати праці
АС	– Assessment Center (центр оцінки)
BARS	– Behaviorally Anchored Rating Scales (поведінково закріплені рейтингові шкали)
CEO	– Chief Executive Officer (головний виконавчий директор)
EBITDA	– Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (прибуток до сплати відсотків, податків та амортизації)
eNPS	– Employee Net Promoter Score (індекс лояльності співробітників)
ESG	– Environmental, Social, Governance (екологічні, соціальні та управлінські критерії)
HR	– Human Resources (управління персоналом)
ISO	– International Organization for Standardization (Міжнародна організація зі стандартизації)
KPI	– Key Performance Indicators (ключові показники ефективності)
MBO	– Management by Objectives (управління за цілями)
NPS	– Net Promoter Score (індекс лояльності клієнтів)
OKR	– Objectives and Key Results (цілі та ключові результати)
OTIF	– On-Time In-Full (своєчасно і в повному обсязі)
PIP	– Performance Improvement Plan (план підвищення результативності)

- PMBOK – Project Management Body of Knowledge (звід знань з управління проєктами)
- PMI – Project Management Institute (Інститут управління проєктами)
- ROA – Return on Assets (рентабельність активів)
- ROE – Return on Equity (рентабельність власного капіталу)
- SFA – Survey-Feedback-Action (цикл «опитування – зворотний зв’язок – дія»)
- SLA – Service Level Agreement (угода про рівень обслуговування)
- SMART – Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound (критерії формулювання цілей)
- ToT – Time-off-Task (час поза робочими задачами)